

**”Se työporukka – et kun siinä on aikamoinen imu”:
Sitouttamalla kohti parempaa johtamista**

Ulla Heininen

Tekijä tai tekijät Ulla Heininen	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2011
Raportin nimi ”Se työporukka – et kun siinä on aikamoinen imu”: Sitouttamalla kohti parempaa johtamista	Sivu- ja liitesivumäärä 64 + 9
Opettajat tai ohjaajat Mikko Laitinen	
<p>Tämän tutkimuksen lähtökohtana on ymmärtää mitä henkilöstön sitouttaminen on ja miten organisaatiot voivat siihen vaikuttaa. Tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena on löytää palvelualalla toimiville yrittäjille mahdollisimman käytännönläheisiä ohjeita ja työkaluja henkilöstön sitouttamiseen ja selvittää millaiseen sitouttamispakettiin organisaatioiden kannattaisi satsata, jotta ne koettaisiin mahdollisimman houkuttelevaksi työmarkkinoilla. Teoriaosiossa syvennyttään myös pohtimaan millaisia haasteita työmarkkinoilla aloittavien, vastavalmistuneiden nuorten sitouttaminen tuo mukanaan.</p> <p>Yleinen konsensus tällä hetkellä on, että sitoutuminen on moniulotteinen rakennelma. Sitoutuminen voi ottaa erilaisia muotoja ja voidaan suunnata eri osastoihin organisaation sisällä. Tärkeää näiden eri muotojen ja fokuksien ymmärtämisessä on, että ne vaikuttavat käyttäytymiseen hieman eri tavoin.</p> <p>Tutkimuksen datana käytettiin kvantitatiivista kyselyä, joka lähetettiin 2000:lle HAAGA-HELIA:n opiskelijalle. Kyselyyn vastasi 222 opiskelijaa. Tämän lisäksi työnantajanäkökulmaa antamaan haastateltiin neljä henkilöstöjohtamisen asiantuntijaa kansainvälisistä ja menestyneistä organisaatioista.</p> <p>Keskeisimpänä tutkimustuloksena voidaan todeta, että sitoutuminen todellakin koostuu eri kerroksista, jotka tuovat kokonaisuuteen aina uuden vivahteen. Pohjalta lähdettäessä sitoutumiseen vaikuttavat organisaation erityispiirteet: koko, rakenne ja ilmapiiri. Yksilön henkilökohtaiset erityispiirteet: ikä, koulutustausta, perhe, arvot ja odotukset vaikuttavat sitoutumiseen. Ikä vaikuttaa koulutusmahdollisuuksien arvostamiseen sekä esimieheltä saadun tuen tärkeyteen. Mitä vanhempi vastaaja, sitä enemmän koulutusmahdollisuuksia arvostettiin ja mitä nuorempi vastaaja, sitä tärkeämmäksi esimiehen tuki ja läheisyys koettiin. Vanhimmat vastaajat, joilla myös talouden koko oli suurin, kokivat palkan sitouttavan enemmän kuin nuoremmat vastaajat. Perhe vaikuttaa siis tuntemukseen palkan sitouttavuudesta. Yhdeksi tärkeimmistä attribuutioista, sitoutumisen syistä, tutkimuksessa nousi hyvä työilmapiiri. Työ voikin olla nuorelle yksi ovi sosiaaliseen elämään. Hyvä työporukka auttaa jaksamaan raskaammassakin työssä, mutta voi myös tuoda sisältöä muuhun elämään. Työhön sisälle pääsemiseen ja sen sopivaksi kokemiseen työnantajalla on selkeä keino, systemaattinen perehdyttäminen.</p>	
Asiasanat Sitoutuminen, työilmapiiri, urakehitys, perehdyttäminen.	

Authors Ulla Heininen	Group or year of entry 2011
The title of thesis ”The group of workmates – there is a quite a draw”: Towards better leadership by using organizational commitment	Number of pages and appendices 64+9
Supervisor Mikko Laitinen	
<p>The purpose of this study is to understand what organizational commitment is and how organizations can affect on it. The principal purpose of this study is to find practical guidelines and tools for entrepreneurs in service sector to commit employees and to find out what kind of commitment package organizations should invest in, so that they would be experienced as attractive as possible in the labor market. There is all so deliberation in the theory section of what kind of challenges there are committing young people, who are just graduating from school and starting in the labor market.</p> <p>The general consensus at this moment is that committing is a multidimensional construction. Committing can take many different shapes and can be directed to different sections inside an organization. Important of understanding these forms and focuses is that they affect behavior slightly differently.</p> <p>The data of this study was a quantitative survey, that was sent to 2000 students of HAAGA-HELIA. 222 students answered the survey. In addition to this survey four Human Resource Management experts from international and successful organizations were interviewed to give employer perspective.</p> <p>The main result of this study is that commitment really consists of several layers, which bring always a new nuance to the whole. From the bottom organizational characteristics: the size, structure and atmosphere influence the level of commitment. The individuals personal characteristics: age, education, family, values and expectations influence to the commitment. The age influence to the appreciation of education possibilities and how important the managerial support is valued. The older the answerer was, the more educational possibilities were valued and the younger the answerer was, the more important the managerial support was valued. The oldest answerer, whose household were also biggest, experienced the salary to commit more than the younger answerer. Therefore the family influences how committing the salary is knowledge. The atmosphere in the workplace was found to be one of the most important attributes of commitment in this study. Therefore work can be one of the possibilities to social life. Fellow workers can help to manage even in hard work, but they can also bring content to life outside the workplace. To getting inside the work and finding it just right for every individual, employers have one explicit way, systematic familiarization.</p>	
Key words Commitment, work atmosphere, career development, familiarization.	

Sisällys

1 Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	2
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	3
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	4
2 Organisaatioon sitoutuminen.....	5
2.1 Sitoutuminen käsitteenä.....	6
2.2 Organisaatiositoutumisen kehittyminen	13
3 Työmarkkinoilla aloittavan haasteet sitoutumisessa.....	17
3.1 Tutkielman viitekehys.....	18
4 Materiaalit ja menetöt.....	23
4.1 Tutkimusaineiston kuvaaminen.....	24
4.1.1 Laadullisen aineiston hankinta ja analyysi.....	24
4.1.2 Määrällisen aineiston hankinta ja analyysi.....	26
5 Tulokset.....	28
5.1 Määrällisen aineiston tulokset.....	28
5.1.1 Sukupuoli- ja ikäjakauma.....	28
5.1.2 Koulutusohjelma ja työtilanne.....	29
5.1.3 Talouden koko.....	30
5.1.4 Työorganisaation vaikutus sitoutumiseen.....	30
5.1.5 Urakehitysmahdollisuuksien vaikutus sitoutumiseen.....	32
5.1.6 Vapaa-ajan ja työajan merkitys.....	34
5.1.7 Palkkauksen vaikutus sitoutumiseen.....	35
5.1.8 Työilmapiiri.....	36
5.1.9 Arvot.....	37
5.2 Laadullisen aineiston tulokset.....	41
5.2.1 Työhyvinvointi.....	42
5.2.2 Odotusten täyttyminen ja ennakoiva sosialisointi.....	43
5.2.3 Urakehitys ja mahdollisuuksien tiedostaminen.....	46
5.2.4 Työntekijän ja työnantajan arvomaailmojen kohtaaminen.....	48

5.2.5 Vapaa-aika versus työaika.....	50
5.2.6 Rahalliset kompensaatioiden vaikutus sitoutumiseen.....	51
5.2.7 Sitouttamisen tulevaisuus ja uusien sukupolvien haasteisiin vastaaminen	52
6 Johtopäätökset.....	58
7 Kehittämisehdotukset.....	61
 Lähteet.....	 62
Liitteet.....	65
LIITE 1. Haastattelurunko.....	65
LIITE 2. Kyselylomake.....	66
LIITE 3. Saatekirje.....	73

1 Johdanto

Kannattaako työntekijöitä nykypäivänä enää sitouttaa? Onko työntekijöiden organisaatiokuuliaisuus ja -uskollisuus enää ajankohtaista? Kannattaako nopeasti vaihtuvaan henkilökuntaan panostaa? Entä miten vastata Y, Z, X ja T -sukupolvien vaatimuksiin ja oikkuihin työelämässä varsinkin palvelualalla, minne tullaan yleensä ensimmäiseen työpaikkaan täynnä epärealistisia odotuksia ja kuvitelmia siitä, mitä organisaatiot pitävät sisällään. Uudet sukupolvet hallitsevat kyllä uuden tekniikan paremmin ja ovat koulutetumpia kuin edeltävät sukupolvet ja ovat siten valmiimpia moderniin työelämään. Mutta toisaalta uusien sukupolvien elämäntavat ja arvot ovat muuttuneet, eivätkä aina istu perinteiseen tapaan toimia työelämässä. (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 1.) Ja miten suhtautua suurten organisaatioiden lanseeraamiin sitouttamisohjelmiin, kuten Finnairin Stay-bonuksiin ja Nordean miljoona-asuntoetuihin, jotka koettelevat jo asiakkaiden ja kansalaisten moraalikäsityksiä. Organisaatiositouttamisen kenttä on tällä hetkellä värikäs ja täynnä kysymyksiä.

Työntekijän pitäminen organisaatiossa on haastavaa, kun alalla on työvoimapula ja tarjolla paljon toinen toistaan houkuttelevampia työpaikkoja. Palvelualan entrymäisyys, työntekijän tulo ensimmäiseen työpaikkaansa ja koko työkuulttuurin omaksuminen tuovat henkilöstöjohtamiseen omat haasteensa. Miten saada työttömit hitsautumaan ja luomaan yhteishenkeä, kun vaihtuvuus on suurta ja uusi työntekijä melkein aina kokematon ja jopa työtaidoton. Talouselämä-lehdessä (25.6.2012) listataan kolme tärkeintä syytä miksi nuoret eivät nykyään sitoudu työpaikkaansa: Sitoutumista haittaavat eniten huono palkka, keho esimies ja etenemismahdollisuuksien puute. Kiinnostava työ ja mukavat työkaverit sitouttavat nuoret parhaiten. Artikkelin pohjalta voidaan siis todeta, että organisaatiokulttuurilla on väliä.

Organisaatiot eivät ole hävinneet mihinkään, ne ovat ehkä ohentuneet ja muuttuneet. Ydinheimisten tärkeys organisaation rakentajina ja muodostajina ei ole kuitenkaan muuttunut. Samalla, kun organisaatiot pienentyvät ja muuttuvat joustavimmiksi, ne henkilöt, jotka jäävät organisaatioon, muuttuvat yhä tärkeämmiksi. Meyer ja Allen (1997, 5) ovat kuvanneet nykyaikaisia organisaatiota

seuraavan kielikuvan avulla: Kun organisaatioista ”rasva” häviää, jäljelle jääneet työntekijät edustavat ”sydäntä, aivoja ja lihaksia”. Lisäksi, kun organisaatiosuhteita supistetaan, annetaan työntekijöille paljon enemmän vastuuta päätöksentekoon ja oman päivittäisen työn hoitamiseen. Siksi onkin erityisen tärkeää, että organisaatiot voivat luottaa työntekijöidensä tekemään oikeita asioita. (Meyer & Allen 1997, 5.)

Sitoutuminen kehittyy luonnostaan. On syytä uskoa, että ihmisen täytyy sitoutua johonkin. Jos ihmiset siis sitoutuvat vähemmän organisaatioon, voivat he suunnata sitoutumisensa muualle, esim. uraansa, alaansa, harrastuksiinsa, vapaaehtoistyöhön. Jos työntekijät eivät ole halukkaita sitoutumaan omaan organisaatioonsa, saattavat he keskittyä kehittämään kykyjään markkinoidakseen itseään ennemmin organisaation ulkopuolelle kuin oman organisaation nykyisessä tai tulevassa työssään. Kaikkien näiden asioiden huomioon ottaminen pohjustaa sitoutumisen ja sen kehittymisen ymmärtämisen tärkeyttä niin nyt kuin se on koskaan ollutkaan. (Meyer & Allen 1997, 5-6.)

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimuksen lähtökohtana on ymmärtää mitä henkilöstön sitouttaminen on ja miten organisaatiot voivat siihen vaikuttaa. Tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena on löytää palvelualalla toimiville yrittäjille mahdollisimman käytännönläheisiä ohjeita ja työkaluja henkilöstön sitouttamiseen. Millaiseen sitouttamispakettiin organisaation kannattaisi satsata, jotta se koettaisiin mahdollisimman houkuttelevaksi työmarkkinoilla. Tutkimuksen datana käytetään palvelualalla toimivien yritysten haastatteluja sekä HAAGA-HELIA:n toisen ja kolmannen vuoden opiskelijoille tehtävää kvantitatiivista kyselyä.

Kiinnostukseni aiheeseen heräsi vuosien aikana työskennellessäni ravintolapäällikkönä pääkaupunkiseudulla pienessä palvelualan organisaatiossa, jossa henkilöstö vaihtui tiuhaan ja hakijoita avoimiin työpaikkoihin oli hyvin vähän. Vuoden kestänyttä työsuhdetta voidaan palvelualalla pitää pitkänä ja merkkinä menestyneestä henkilöstöjohtamisesta. Monesti työsuhde päättyy viimeistään puolen vuoden tienoilla ja aina kesän päätyttyä, kun koulut alkavat. Lisäksi

ylemmän AMK opintojen aikana kiinnostukseni henkilöstöjohtamiseen vain lisääntyi ja syvempi halu ymmärtää menestyvää henkilöstöjohtamista ja henkilöstön sitouttamista kasvoi.

Lisäksi aihe on tärkeä, koska viime aikoina on paljon puhuttu ongelmista, joita syntyy, kun uudet sukupolvet, jotka eroavat radikaalisti vanhemmista, rantautuvat työmarkkinoille. Nuorten ja vanhempien välisestä ristiriidasta kertoo myös se, että niin moni nuori aikuinen syrjäytyy työelämästä. Tämä asettaa erityisiä haasteita esimiestyölle ja johtamistaidoille. Jos tähän haasteeseen ei pystytä vastaamaan, syntyy Suomen kansantaloudelle suunnattomia kustannuksia menetettynä työpanoksena ja hoitokuluina. Tulevaisuuden työmarkkinoilla menestyminen vaatii keinoja ja välineitä, joiden avulla organisaatiot pystyvät paremmin johtamaan sekä sisäisesti ja ulkoisesti viestimään vastuullista työnantajaimagoa tai -brändiä. Raha ei enää ratkaise samalla tavalla kuin aikaisemmin, vaan kyse on ennemminkin siitä, mikä organisaatio kykenee tarjoamaan työntekijän kannalta mielekkäimmän kokonaisuuden. Tarkastelemalla työelämän kehittämisvaatimuksia uusien työmarkkinoille tulevien sukupolvien näkökulmasta, voidaan saada vastauksia siihen, miten johtamista ja sitouttamista tulisi kehittää. (Ahonen ym. 2010, 1-31.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteet ovat sekä teoreettisia että käytännönläheisiä. Teoreettisena tavoitteena on esitellä ja tehdä ymmärrettäväksi sitoutumisen erilaisia lähestymistapoja, sitoutumiseen liitettyjä tekijöitä ja sitoutumisen vaikutuksia työntekijöihin. Käytännöllisenä tavoitteena on antaa palvelualalla toimiville työnantajille konkreettisia esimerkkejä siitä, mihin työpaikoilla olisi syytä kiinnittää huomiota, jotta vastavalmistuneet sitoutuisivat paremmin ja siten olisivat myös yritykselle arvokkaita työntekijöitä.

Tutkimuksen empiirisenä tavoitteena on selvittää, löytää esille parhaat käytänteet miten alan parhaimmat organisaatiot, joilla henkilöstö viihtyy ja jonne hakeudutaan töihin keskivertoa enemmän, sitouttavat henkilöstöään. Lisäksi empiirisenä tavoitteena on selvittää mitä alan opiskelijat odottavat työelämältä, mitkä asiat he

kokevat tärkeiksi sitoutuakseen. Tarkoituksena on saada tutkimukselle syvyyttä huomioimalla sekä työnantaja- että työntekijänäkökulmaa.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1. Miten palvelualan parhaat organisaatiot sitouttavat henkilöstöään?**
- 2. Miten tärkeänä palvelualan parhaat organisaatiot kokevat sitouttamisen?**
- 3. Mitkä asiat vaikuttavat palvelualan opiskelijoiden organisaatiositoutumiseen ja millaisesta sitoutumisesta tällöin on kyse?**

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu teoria- ja empiriaosioista sekä kehitysehdotuksista. Tutkimuksen teoriaosassa käsitellään organisaatiositoutumisen käsitettä ja eri mallien kehittymistä. Lisäksi teoriaosuudessa pohditaan millaisia haasteita opiskelijoiden ja valmistumassa olevien sitoutuminen tuo mukanaan.

Empiriaosuudessa käydään läpi haastatteluissa nousseet yritysten asenteet sitouttamista kohtaan ja vedetään yhteen parhaiksi koettuja sitouttamisen keinoja. Haastattelujen tuloksia lisäksi verrataan toisiinsa. Opiskelijoilta saadut vastaukset Webropol-kyselyyn analysoidaan. Haastatteluaineston tuloksia verrataan kyselytutkimuksen tuloksiin, jonka jälkeen tuloksista luodaan yhteenveto ja kehittämissuhteet.

2 Organisaatioon sitoutuminen

O'Reilly ja Chatman (1986) määrittelevät sitoutumisen ”psykologisena” siteenä, jonka perusta ja luonne vaihtelevat. Site voi perustua samaistumiseen (identification), mukautumiseen (compliance) ja sisäistämiseen (internalization). Kun henkilö voi tuntea ylpeyttä kuullessaan tiettyyn ryhmään ja kunnioittaa sen edustamia arvoja, vaikka ei niitä omaksuisikaan, on tapahtunut samaistuminen. Mukautumisesta taas on kyse silloin, kun henkilön asenne ja käytös on myönteinen jollekin ryhmälle vain tiettyjen etujen takia, ei yhteisten arvojen tms. takia. Sisäistäminen on kyseessä, kun ryhmään, kollektiiviin tai organisaatioon panostetaan, koska asenteet ja arvomaailma, joita organisaatio heijastaa, ovat suurelta osaltaan samanlaiset kuin henkilöllä itselläänkin. Henkilön linkittyminen organisaatioon on siis näiden kolmen komponentin yhdistelmä.

Sitoutuminen voidaan ymmärtää suhtautumistavaksi tai asenteeksi. Asenteella tarkoitetaan pysyvää ja johdonmukaista tapaa suhtautua tiettyyn asiaan. Asennetta voidaan pitää ”henkisenä valmiustilana”, joka on rakentunut kokemuksen kautta. Asenne muuttuu hitaasti, eikä esimerkiksi negatiivisen asenteen muuttuminen positiiviseksi tapahdu hetkessä vaan vaatii aikaa ja asennoitumista muuttavia kokemuksia. Asenne peilaa ihmisen sisäisiä kognitiivisia tapahtumia ja vaikuttaa hänen toimintaansa. (Jokivuori 2004, 285.) Sitouttaminen voidaan siis nähdä asenteisiin vaikuttamisena, positiivisten organisaatioon liitettävien kokemusten luomisena. Sitouttamisessa on kyse yhdistelmästä, jossa henkilö kokee saavuttavansa itselleen tärkeitä etuja ja parhaassa tapauksessa tämän lisäksi organisaation ja yksilön arvomaailmojen kohtaamisesta ja niiden kunnioittamisesta.

Sitoutumista on tutkittu eri tieteenaloilla jo 1960-luvulta alkaen. Sitoutunut, lojaali työntekijä on kiinnostanut sekä tutkijoita että yritysten johtajia tuottavuuden kasvun, poissaolojen ja työpaikan vaihdon vähentymisen vuoksi. Sitoutumiseen perehtyminen on ollut myös taloudellisesti perusteltua, koska poissaolot ja työpaikan vaihdot aiheuttavat työnantajalle kustannuksia.

Sitoutumiseen vaikuttaminen voidaan nähdä myös vastuullista yritystoimintaa tukevana. Sitoutumista tukeva ja siihen systemaattisesti huomiota kiinnittävä organisaatio luo pysyviä ja pitkiä työsuhteita, jotka osaltaan mahdollistavat työntekijöiden kehittymisen ja oman yksityiselämän pitkän aikavälin suunnittelemisen.

Aikaisemmin sitoutumisen tutkimuksen nähtiin hyödyttävän vain työnantajasektoria, mutta viime aikoina on noussut kasvava joukko tutkimuksia, jotka keskittyvät tutkimaan myös sitoutumisen ja työntekijän välisiä lopputulemia, kuten stressin kokemista ja työn ja perheen välisiä konflikteja. Sitoutumisen tutkimuksen tärkeys on siis laajentunut kattamaan laajemmin kokonaisvaltaista työhyvinvointia. (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky 2002, 22.)

2.1 Sitoutuminen käsitteenä

Käsitteenä sitoutuminen ei ole yksiselitteinen. Eri tieteenalojen tutkijat määrittelevät sen hieman toisistaan poikkeavasti. Sosiaali-, käyttäytymis-, talous- ja viestintätieteilijöiden näkemykset sitoutumiskäsitteestä eroavat hieman toisistaan, eivätkä tutkijat ole päässeet vieläkään yhteisymmärrykseen käsitteen sisällöstä. Kuitenkin sitoutuminen tavallisesti käsitetään sosiaalipsykologiseksi ilmiöksi, jossa painottuu yksilön ja organisaation välinen yhteys. (Jokivuori 2004, 284.) Organisaatiositoutumisella pyritään määrittämään sekä yksilön asennoitumista että kiinnittymisen tasoa työorganisaatioon. Sitoutuminen ja samaistuminen sisältävät samoja elementtejä. Samaistumisen käsite sisältää kuitenkin enemmän tunteenomaista yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä, kun taas sitoutuminen käsittää enemmän tavoiterationaalista lojaalisuutta. Kuitenkin sitoutumisessakin tunneside yksilön ja kollektiivin välillä on tärkeässä asemassa. (Jokivuori 2004, 285.)

Sitoutumisen käsitteen juuret löytyvät jo 1930-luvulta, niin kutsutun human relations -koulukunnan tutkimuksista. Tällöin tuli ensi kertaa esille ajatus, että työntekijä voi samaistua organisaatioon. Organisaatiositoutuminen on monissa tutkimuksissa saanut rinnalleen monia lähikäsitteitä, kuten työhön sitoutuminen ja työpaikan vaihtoalttius. Organisaatiositoutuminen sisältää tällaiset edellä mainitut käsitteet, mutta ei ole niiden kanssa täysin analoginen. (Jokivuori 2004, 285.)

Useimmissa tutkimuksissa sitoutuminen organisaatioon on määritelty tavaksi, jolla ihminen hyväksyy ja samastuu organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Sitoutuminen voidaan määritellä sosiaalisten toimijoiden haluukkuudeksi luovuttaa energiansa ja lojaliteettinsa sosiaaliselle järjestelmälle sekä yksilöiden kiintymykseksi sosiaalisiin suhteisiin. Sitoutuminen saa siten kaksoismerkityksen yhdistämällä rakenteellisen näkökohdan yksilön näkökulmaan. Siksi sitoutumisen tutkimisessa on ymmärrettävä ja huomioitava sekä organisaation tilannetta että sitoutumiseen vaikuttavia yksilöllisiä motivaatiotekijöitä. (Jokivuori 2004, 285.)

Jo yli 20 vuoden ajan johtava suuntaus tutkia organisaatiositoutumista on ollut kolmiulotteinen sisältäen affektiivisen, normatiivisen ja jatkuvan sitoutumisen. Kolme eniten käytettyä määritelmää yksilön sitoutumisesta organisaatioon ovat: 1. Työn hyväksyminen ja usko työnantajan esittämiin yritystoiminnan arvoihin ja tavoitteisiin. 2. Työntekijän halu ponnistella yrityksen vuoksi sekä pyrkimys tehdä parhaansa ja 3. Halu pysyä organisaation jäsenenä. Kaksi ensimmäistä kohtaa osoittavat työntekijän halusta olla tuottava ja kolmas taas liittyy työntekijän sosiaaliseen identifikaatioon. (Jokivuori 2004, 286.)

Stevens, Beyer ja Trice (1978, 381) ovat tuoneet tutkimukseen määritelmän jakaa organisaatiositoutuminen kahden pääkategorian alle vaihdantasuhdanteelliset lähestymistavat ja psykologiset lähestymistavat. Vaihdantasuhdanteellisessa lähestymistavassa organisaation ja työntekijän yhteistyö määrittää sitoutumisen. Taloudelliset kannustimet nostavat sitoutumisen tasoa, mitä suuremmat kannustimet ja yksilön saama hyöty, sitä suurempi sitoutuminen organisaatioon. Kun taas psykologiset lähestymistavat määrittävät sitoutumisen irralliseksi muista työhön liittyvistä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä kuten motivaatio, sisäistäminen ja lojaalisuus. Sitoutuminen nähdään aktiivisempänä ja positiivisempänä organisaatiota kohtaan. Tällaisella sitoutumisen tasolla yksilö kokee vaikeammaksi lähteä organisaatiosta.

Sitoutuminen voidaan nähdä myös prosessina, joka edellyttää vastavuoroisuutta. Sitoutumisen pohjalla on tyydyttävä vaihtosuhde työntekijän ja organisaation välillä. Maaperänä on keskinäinen luottamus, josta sitoutuminen voi versota.

Sitoutumisen kohde voi kuitenkin vaihdella, se voi olla sitoutumista työtovereihin, ammattiin tai ammattiliittoon. Työntekijän ja organisaation välinen suhde kehittyy vuosien kuluessa ja perustuu luottamukseen. Sitoutumiseen liittyy kolme ominaisuutta: sitoutumisen kohde, sitoutumisen luonne ja sitoutumisen voimakkuus. (Baruch 1998, 135-144.)

Meyer & Allen (1997, 11) tuovat esille, että yhteinen piirre sitoutumisen määritelmille on, että sitoutuminen on psykologinen tila, joka karakterisoi työntekijän suhteen organisaatioon ja antaa vihjeitä työntekijän päätöksistä jatkaa organisaation jäsenenä. Määritelmästä huolimatta, yleensä voidaan todeta, että sitoutunut työntekijä todennäköisemmin jää organisaatioon kuin ei sitoutunut työntekijä. Se, mikä määritelmissä eroaa, on psykologisen tilan luonne. Näitä eroavuuksia voidaan kuvata nimikkeillä affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen. Taulukkoon 1. on koottu psykologisen tilan eroavaisuuksia.

Taulukko 1. Sitoutumisen eri määritelmiä (Meyer & Allen 1997, 12.)

<i>Affektiivinen eli tunnepohjainen sitoutuminen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Yksilön kokema kiintymys ryhmän luomiin tunteisiin. • Asenne tai suunta organisaatiota kohtaan, joka linkittää yksilön persoonan organisaatioon. • Prosessi, jonka tuloksena organisaation ja yksilön tavoitteet integroituvat tai yhtenäistyvät. • Tunnepohjainen kiintyminen organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, jossa nähdään oma rooli suhteessa arvoihin ja tavoitteisiin, erillään pelkästä instrumentaalisesta arvosta. • Yksilön identifikaation suhteellinen voima ja osallisuus tiettyyn organisaatioon.
<i>Kulu-pohjainen (jatkuva) sitoutuminen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuvasta osallistumisesta koetut voitot ja lähtemisestä koituvat tappiot. • Sitoutuminen todentuu, kun yksilö tehdessään piiloinvestoinnin (side bet) liittyy asiaankuulumattomia etuja johdonmukaisesti työhönsä. Lähtö organisaatiosta vaikeutuu, piiloinvestoinnin menetyksen uhatessa. • Rakenteellinen ilmiö, joka ilmentyy yksilön ja organisaation transaktion tuloksena, yksilön tehdessä piiloinvestointeja tai sijoituksia organisaatioon ajan kuluessa.
<i>Velvollisuus tai moraalinen vastuu, normatiivinen sitoutuminen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Sitoutunut käyttäytyminen on sosiaalisesti hyväksyttyä käyttäytymistä, joka ylittää muodolliset ja/tai normatiiviset odotukset, jotka ovat relevantteja tavoitteita sitoutumiselle. • Normatiivisten sisäistämisen paineiden totaalisuus käyttäytyä tavalla, joka kohtaa organisaation tavoitteet ja intressit. • Sitoutunut työntekijä kokee moraalisesti oikeaksi pysyä yrityksessä, huolimatta siitä, miten paljon statuskohennusta tai -tyydytystä yritys hänelle vuosien kuluessa antaa.

Työntekijät, joilla on vahva tunnepohjainen sitoutuminen organisaatioon, jatkavat työssään, koska haluavat tehdä niin. Jatkuvassa sitoutumisessa työntekijän on taas pakko jatkaa työskentelyä organisaatiossa, koska kustannukset lähtemisestä koetaan

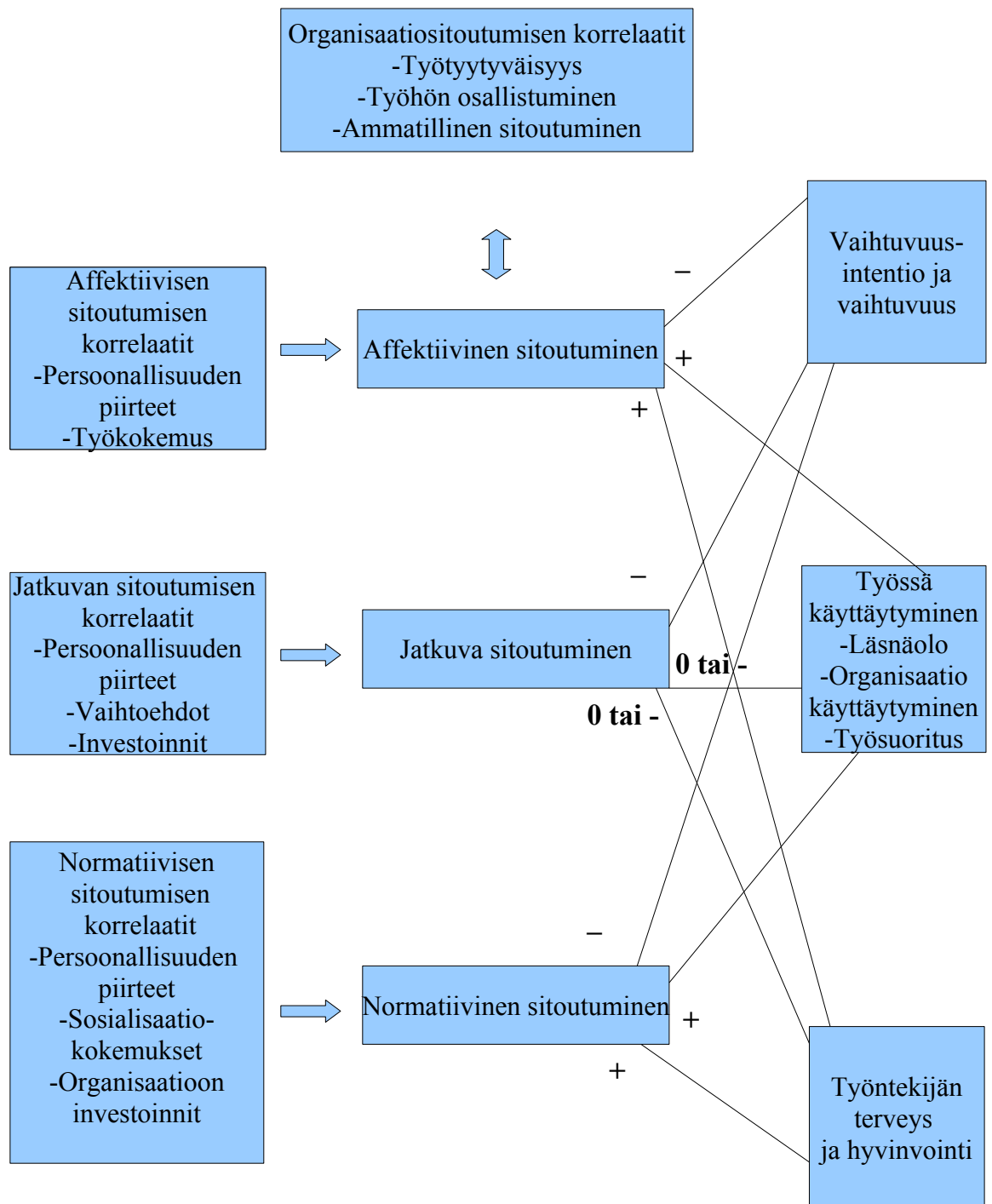
liian suuriksi. Normatiivisesti sitoutunut taas kokee velvollisuudekseen jatkaa organisaatossa. Affektiivista sitoutumista pidetään näistä kolmesta sitoutumisen muodosta kaikkein voimakkaimpana, koska se perustuu sitoutumiseen, arvoihin ja tavoitteisiin. Affektiivista sitoutumista lisäävät työkokemukset, jotka tuovat mielihyvää työntekijälle, lisäksi työntekijä tuntee suhteensa organisaatioon hyväksi ja kokee olevansa asiantuntija omassa työssään. (Mayer & Allen 1997, 11.)

Juuri identifikaation merkitystä on korostettu monissa organisaatiositoutumista käsittelevissä tutkimuksissa. Sosiaalinen side yksilön ja organisaation välillä kertoo sekä sidonnaisuudesta, myös samaistumisesta. Organisaatioon samaistunut henkilö ajattelee omien intressiensä lisäksi myös kokonaisuuden etua. Identiteetin haltuunotto tapahtuu, kun yksilö omaksuu jonkin kollektiivin arvoja, päämääriä ja toimintatapoja. Kun organisaatioon identifioitumisen kautta rakennetaan omaa identiteettiä, jolle on ominaista samankaltaisuus organisaation kanssa, paradoksaalisesti yksilön oma, onkin samanlaisuutta jonkin yksilön ulkopuolisen kanssa. Tällainen samaistumiseen pohjaava sitoutuminen rakentaa yksilön ja kollektiivin välille vahvan siteen. (Jokivuori 2004, 286.)

Kuviossa 1. esitetään yhteenveto organisaatiositoutumisen kolmesta muodosta, affektiivisesta, jatkuvasta ja normatiivisesta sitoutumisesta, sekä niihin vaikuttavista korrelaateista sekä seurauksista. Kuvion vasemmassa laidassa on identifioitu sitoutumiseen vaikuttavat yleiset kategoriat. Kuvion oikeassa laidassa olevat muuttujat kertovat sitoutumisesta koituvista seuraamuksista, jotka voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Vaikka kaikki kolme sitoutumisen muotoa vaikuttavat negatiivisesti vaihtuvuuteen, tärkein huomio, joka liittyy tähän kolmen komponentin malliin on, että sitoutumisen muoto vaikuttaa eri tavalla työsidonnaiseen käyttäytymiseen esim. läsnäoloon, organisaatiokäyttäytymiseen ja työsuoritukseen. Voimakkaimmin näihin positiivisesti vaikuttaa affektiivinen sitoutuminen ja tätä seuraa normatiivinen sitoutuminen. Heikoimmin ja jopa negatiivisesti työsidonnaiseen käyttäytymiseen vaikuttaa jatkuva sitoutuminen. (Meyer ym. 2002, 21.)

Mayer ym. (2002, 39-40) tuovat tutkimuksessaan esille myös, että affektiivisella sitoutumisella voi olla positiivista hyötyä myös työntekijälle. Affektiivinen

sitoutuminen korreloi negatiivisesti sekä stressin että perheen ja työn välisten konfliktien kanssa. Kun taas vastavuoroisesti jatkuva sitoutuminen korreloi positiivisesti stressin ja perheen ja työn välisten konfliktien kanssa. Vaikka kausaalisia päätelmiä tutkimusten perusteella on vaikea tehdä, voidaan kuitenkin päätellä, että tunne ”ansassa” olemisesta organisaatiossa, on sekä stressavaa että konfliktinlähde kotioloissa.



Kuvio 1. Organisaatiositoutumisen kolmen komponentin malli (Meyer ym. 2002, 22)

2.2 Organisaatiositoutumisen kehittyminen

Mitkä asiat sitten vaikuttavat organisaatiositoutumisen kehittymiseen ja miten sitoutuminen ajan myötä muodostuu? Vaikuttaako sitoutumiseen sukupuoli, ikä tai koulutus? Millaiset työhön ja työyhteisöön liittyvät asiat lisäävät sitoutumista organisaatioon ja mitkä työhön liittyvät asiat vähentävät sitoutuneisuutta?

Jokivuori (2004, 290) toteaa ns. pakotetussa regressiomallissaan, jossa joukko selitettäviä muuttujia selittää tai ennustaa organisaatioon sitoutumista, että suoraviivaisimmin organisaatiositoutumiseen yhteydessä ovat ikä, koulutustaso, luottamus organisaation johtoon, työtyytyväisyys, koetut positiiviset muutokset työsuhteessa ja kollektiivinen työorientaatio. Vanhempien työntekijöiden todetaan olevan sitoutuneempia kuin nuorten, mitä voidaan selittää vakiintuneella asemalla työorganisaatiossa. Meyer & Allen (1997, 43) ovat löytäneet positiivisen yhteyden sitoutumisen ja iän välillä, ehdottaen positiivisten työkokemusten kasaantumisen vanhemmille työntekijöille vaikuttavan sitoutumisen tasoon. On myös mahdollista, että työntekijöiden on hankittava tietty määrä kokemusta organisaation kanssa tunteakseen vahvaa kiintymystä siihen tai, että pitkäaikaiset työntekijät retrospektiivisesti luovat affektiivisen sitoutumisen organisaatioon selittämällä itselleen pitkää viihtymistään organisaatiossa siitä pitämisellä.

Koulutustason nousun taas on todettu vähentävän organisaatio- ja ammattijärjestösitoutumista. Korkea koulutustaso lisää potentiaalista liikkuvuutta eli mahdollisuutta vaihtaa työpaikkaa. Tätä voidaan selittää lisääntyneellä uskolla omiin kykyihin. Koulutustason nousu lisää yksilöllisiä valintamahdollisuuksia ja näin rapauttaa sitoutumista. (Jokivuori 2004, 290.) Toisaalta tutkimukset korostavat oman koetun pätevyyden tärkeää merkitystä affektiivisen sitoutumisen muodostumisessa. Työntekijät, jotka kokevat vahvaa kompetenssia omiin kykyihinsä ja saavutuksiinsa tuntevat korkeampaa affektiivista sitoutumista kuin ne, jotka kokevat matalampaa pätevyyttä. Toki tätä pätevyyden kokemisen ja sitoutumisen välistä yhteyttä on vaikea perustella aukottomasti ja sitoutumisen johtumista suoraan kyvykkyydestä pätevyyden tuntemiseen vaikea todistaa. Toinen mahdollinen selitys näiden kahden muuttujan suhteelle on, että pätevät ihmiset

voivat valita korkealaatuisempia organisaatioita, joissa työskennellä, mikä taas inspiroi vahvempaan affektiiviseen sitoutumiseen. (Meyer & Allen 1997, 44.)

Tyytyväisyys työskentelyolosuhteisiin on todettu vahvistavan sitoutumista organisaatioon. Työn arvostus, suhteet esimiehiin, uralla eteneminen ja etenemismahdollisuudet, palkka, työskentelyolosuhteet, työpaikan henki ja työsuhteen varmuus koetaan vahvistavan sitoutumista, ja samalla, jos näillä osa-alueilla koetaan tyytymättömyyttä, laskee sitoutuminen merkittävästi. Työsuhteessa koetut positiiviset muutokset lisäävät organisaatiositoutuneisuutta. Luonnollisena tuloksena voidaan pitää myös kollektiivisen työorientaation yhteyttä organisaatiositoutumiseen. Yhteenkuuluvaisuuden tunne ennakoi voimakasta organisaatiositoutumista. (Jokivuori 2004, 290-291.)

Luottamus organisaation johtoon ja johdon toimintaan ja sitoutuminen ovat voimakkaasti yhteydessä toisiinsa. Hyvä esimies-alaissuhde seuraa loogisesti tätä luottamukseen perustuvaa yhteistyötä. Kun johdon ja esimiesten toimintaa pidetään pätevänä niin talous- kuin henkilöstöasioissakin, lisääntyy sitoutuminen organisaatioon. Tutkimuksissa on todettu tehtävä- ja ihmiskeskeisten johtamistyylien kombinaation luovan parhaan maaperän organisaatiositoutumiselle. Myös kommunikatiivisen työympäristön luomisen on todettu kasvattavan työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon. (Jokivuori 2004, 291.)

Tutkimuksissa on myös todettu vallan jakamisella olevan positiivinen vaikutus affektiiviseen sitoutumiseen kuten myös työntekijöiden kokemuksella organisaation oikeudenmukaisuudesta työntekijöitä kohtaan. (Mayer & Allen 1997, 42.)

Ruokolainen toteaa väitöskirjassaan (2011), että vahva organisaatioon sitoutuminen ennakoi myönteisiä kokemuksia työstä ja organisaatiosta. Ihmisläheisen organisaatiokulttuurin lisäksi tehtäväkeskeinen johtamiskulttuuri, jossa korostetaan johdon tärkeää roolia suunnannäyttäjänä, ennakoi henkilöstön korkeampaa sitoutumista organisaatioon. Sääntöjä ja byrokratiaa korostava kulttuuri taas heikensi sitoutumista. Organisaatioon sitoutuminen voidaan nähdä keskeisenä työn voimavarana. Tätä voidaan vahvistaa kiinnittämällä huomiota erityisesti siihen, että työntekijä kokee olevansa arvostettu työyhteisön jäsen, jonka työtä arvostetaan ja jonka hyvinvoinnista huolehditaan.

Ruokolainen (2011) havaitsi tutkimuksessaan nuorten työntekijöiden olevan vanhempia kollegoitaan heikommin sitoutuneita organisaatioon. Tutkimuksessa havaittiin, että nuoret työntekijät odottivat työnantajalta perhemyönteisyyttä. Jos tätä ei koeta, merkitsee se yleensä ongelmia työn ja perheen yhdistämisessä, mikä taas heikentää sitoutumista työnantajaan, koska työntekijän odotukset jäävät täyttymättä. Tutkimuksessa korostuikin työnantajan tarve selvittää, mitä työntekijät odottavat työltään eri elämän vaiheissa, koska eri-ikäisten tarpeet vaihtelevat.

Kymmenissä tutkimuksissa on havaittu affektiivisen sitoutumisen olevan matala niiden työntekijöiden keskuudessa, jotka eivät tiedä mitä heiltä työssä odotetaan (roolin monimerkityksellisyys) tai joilta odotetaan käytöstä, joka tuntuu heistä sopimattomalta (roolikonflikti). Affektiivinen sitoutuminen on voimakkaampaa työntekijöiden keskuudessa, joiden esimiehet antavat mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon ja jotka kohtelevat heitä huomaavaisesti ja reilusti. Monissa tutkimuksissa on myös todettu, että affektiivinen sitoutuminen on lähemmin kytköksissä reiluuden kokemiseen kuin tyytyväisyyteen henkilökohtaisesta lopputulemasta. (Mayer & Allen 1997, 45-46.)

Jatkuvan sitoutumisen rakentumiseen vaikuttavat työntekijän käsitys työllisyysvaihtoehtoista. Työntekijät, jotka kokevat ulottuvillaan olevan paljon vaihtoehtoisia työpaikkoja kokevat heikompaa jatkuvaa sitoutumista kuin työntekijät, joilla vaihtoehdot ovat vähissä. Investoinneilla taas tarkoitetaan yksilön työhönsä käyttämää aikaa, vaivaa ja rahaa. Mitä suuremmat investoinnit, sitä vaikeammaksi organisaatiosta irtautuminen koetaan. (Mayer & Allen 1997, 57.)

Sosiaalistumiprosessi, jonka aikana yksilö omaksuu organisaation tietyt käyttäytymismallit ja normit vaikuttaa normatiiviseen sitoutumiseen. Normatiivinen sitoutuminen voi myös luoda työntekijän ja organisaation välille ns. psykologisen sopimuksen, jonka rikkomista ei pidetä soveliaana. Psykologinen sopimus pitää sisällään uskomuksia liittyen työnantajan ja työntekijän vaihdannaisuuteen vastavuoroisiin velvollisuuksiin. Toisin kuin monet viralliset sopimukset, psykologiset sopimukset ovat subjektiivisia, ja siksi voidaan sisällöllisesti nähdä erilaisiksi katsojasta riippuen. (Mayer & Allen 1997, 61-62.) Työntekijä voi

esimerkiksi lupautua työskentelemään tietyn ajanjakson yrityksessä, koska häneen investoidaan koulutusta. Laillisia esteistä työntekijän irtisanoutumiselle ei tilanteessa ole, mutta moraalinen vastuu painaa työntekijän vaakakupissa saaden hänet sitoutumaan organisaatioon.

3 Työmarkkinoilla aloittavan haasteet sitoutumisessa

Vastavalmistuneet ovat avaintyöntekijöitä monille työnantajille varsinkin palvelualalla. Kuitenkin heidän kehittymiseen investoidut kustannukset herättävät tärkeitä kysymyksiä työnantajien keskuudessa. Vaikka organisaatiot monien tutkimusten perusteella eivät enää tarjoaisikaan pitkiä uria, toivovat ne kuitenkin normaalisti palkkaamiensa vastavalmistuneiden viihtyvän organisaation palveluksessa useita vuosia. Monet vastavalmistuneet vaihtavat työpaikkaa kuitenkin hyvin nopeasti. Vastavalmistuneen odotusten täyttäminen vaikuttaa tutkimusten mukaan erittäin positiivisesti sitoutumiseen. Vastavalmistuneiden odotukset heihin panostetusta valmennuksesta ja kehittämisestä ovat yleensä korkealla. Tämä indikoi, että harjaantuneisuus organisatoriseen urajohtamiseen vaikuttaa positiivisesti vastavalmistuneiden sitoutumiseen. (Sturges, Guest, Conway & Mackenzie Davey 2002, 732-733.)

Sturges ym. (2002, 744) ovat tutkimuksissaan vahvistaneet urasuunnittelun itsehallinnan tärkeyden. Rekrytoidessaan työntekijöitä organisaatioiden tulisi pyrkiä valitsemaan sellaisia persoonia, joilla on kapasiteettia itseohjautuvaan uralla etenemiseen. Työnantajien tulee kuitenkin olla varovaisia toiminnassaan, ettei työntekijöiden urakehitys siirry organisaation ulkopuolelle. Mahdollisuutena voidaan nähdä työntekijän ja työnatajan välille muodostuva vastavuoroinen epämuodollinen partneruus, jonka rakentamisessa verkostoituminen on avainasemassa. Tällaisen virtuaalisen kehän tulisi olla myös vastavalmistuneen intressissä, koska heidän tulee hallita omaa uraansa, jos he haluavat edetä urallaan, joko organisaation sisällä tai sen ulkopuolella. Organisaatioiden haasteena voidaankin nähdä tällaisen kehän luominen. Kehän avulla organisaatio voi vaalia henkilökuntaansa. Sitoutunut ja omaa uraansa johtamaan valmistautunut henkilökunta hyödyttää sekä yksilöitä että organisaatiota.

Jotta vastavalmistuneiden odotukset työpaikkoja ja mahdollisuuksiaan kohtaan olisivat realistisia, painottavat tutkimukset opiskelijoiden aikaisen kontaktin tärkeyttä työnantajaan. Ennakoiva sosialisointi ja opiskelijoiden mahdollisuuksien ymmärtämisen herättäminen on todettu auttavan työelämän realististen odotusten

muodostumisessa. Urakehityksen selkeys, mahdollisuuksien tiedostaminen, muutokset uratavoitteissa, jatkuvan sitoutumisen aste ja kiinnostus ammattia kohtaan vaikuttavat positiivisesti uraodotusten muodostumiseen. (Scholarios, Lockyer & Johnson 2003, 192.) Realistisen kuvan antaminen työstä on siis tärkeää, tällöin vastavalmistuneiden odotukset työstä laskeutuvat oikealle tasolle ja organisaatioon hakeutuu myös enemmän organisaation kaltaisia yksilöitä.

Garavanin ja Morleyn (1997, 129) mukaan vastavalmistuneiden koulutustausta ja monipuoliset sosiaaliset kokemukset vaikuttavat vastavalmistuneiden odotuksiin toimenkuvasta. Odotukset eroavat pidempään organisaatiossa olleiden odotuksista. Vastavalmistuneet kertoivat korkean palkkatason, urakehityksen ja tutoroinnin keskeisiksi odotuksiksi, kun liittyttiin organisaatioon. Vähiten tärkeiksi listattiin johtajien jakama huomio, hyvä esimiehen johtamistaito ja ylenemismahdollisuudet.

Mayer, Irving & Allen (1998, 45-49) ovat tutkimuksessaan todenneet uusien työntekijöiden ensimmäisen vuoden työkokemusten vaikuttavan sitoutumisen tasoon. Odotetut kokemukset johtavat affektiiviseen sitoutumiseen. Toimenkuvan kehittävyys ja organisaation antama arvostus työntekijää kohtaan johtivat jatkuvaan sitoutumiseen. Pelkkä positiivisten kokemusten luominen työntekijöille ei ole kuitenkaan riittävää vaan organisaation tulisi myös varmistaa, että työntekijät ovat tietoisia siitä, miten organisaatio on ollut apuna luomassa näitä kokemuksia.

Sturges, Conway, Guest & Liefvoeghen (2005, 835) mukaan sekä henkilökohtainen että organisationaalinen urajohtamiskäyttäytyminen linkittyy psykologisen sopimuksen täyttymiseen. Lisäksi organisaation apu uraohjautumisessa vaikuttaa affektiivisen sitoutumisen muodostumiseen ja työsuoritukseen.

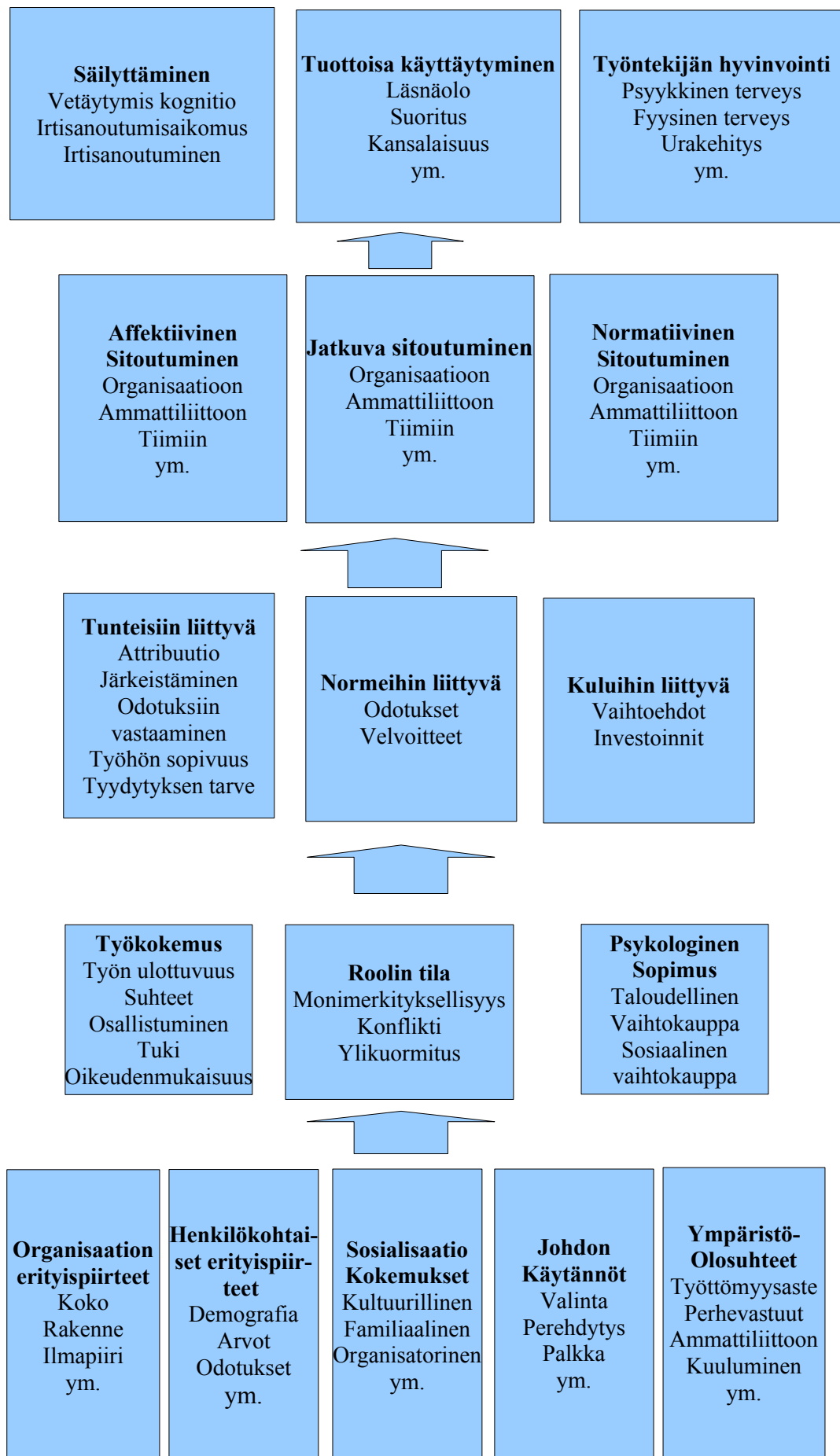
3.1 Tutkielman viitekehys

Tutkielmassa on tutustuttu organisaatiositoutumisen teorioihin ja malleihin. Sitoutumisen tason syitä on myös kartoitettu vastavalmistuneiden näkökulmasta. Yhteenvedona käsitellyistä aiheista voidaan esittää kuvio 2, johon kiteytyy tämän tutkimuksen teoriatausta. Yleinen konsensus tällä hetkellä on, että sitoutuminen on moniulotteinen rakennelma. Sitoutuminen voi ottaa erilaisia muotoja ja voidaan

suunnata eri osastoihin organisaation sisällä. Tärkeää näiden eri muotojen ja fokuksien ymmärtämisessä on, että ne vaikuttavat käyttäytymiseen hieman eri tavoin. (Mayer ym. 1997, 107.)

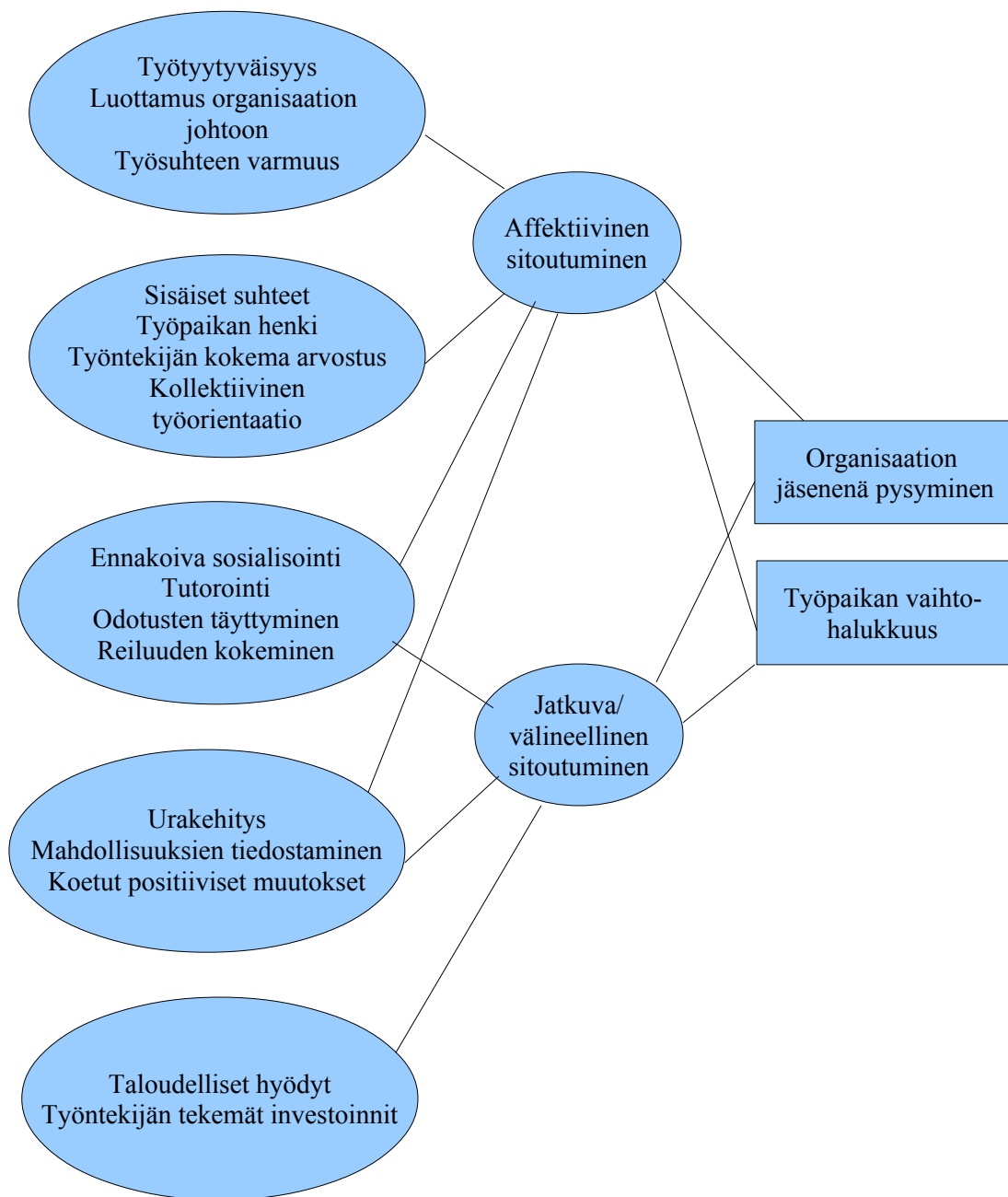
Kuten kuvioista 2 voidaan lukea organisaatiositoutumisen rakentuminen lähtee viidestä komponentista, joita ovat 1. Organisaation erityispiirteet; koko, rakenne, ilmapiiri. 2. Työntekijän henkilökohtaiset erityispiirteet; demografiset tekijät, kuten ikä, sukupuoli, uskonto, siviilisääty jne. sekä työntekijän arvot ja odotukset. 3. Sosialisatiokokemukset organisaatiossa. 4. Johdon rekrytointi-, perehdytys- ja palkkauskäytännöt. Ja 5. Ympäristötekijät, kuten työttömyysaste, perhevastuut ja ammattiliittoon kuuluminen. Näiden taustatekijöiden jälkeen sitoutumisen rakentumisessa otetaan huomioon yksilön kokemukset työstä; mitä ulottuvuuksia työllä on yksilön elämässä, millaista tukea hän saa työssään, mikä on osallistumisaste työn sisältöön ja kokeeko hän oikeudenmukaisuutta työssään. Roolin tilalla tarkoitetaan työroolin merkitystä yksilölle, onko rooli selkeä ja oikein mitoitettu vai kenties monimerkityksellinen, täynnä konflikteja ja ylikuormitettua. Psykologinen sopimus taas kertoo millaisen sopimuksen työntekijä on mielessään solminut työnantajansa kanssa, onko kyse pelkästään taloudellisesta vaihtokaupasta, palkasta työaikaan vastaan vai onko kyseessä myös sosiaalinen vaihtokauppa, jolloin työntekijä kokee saavansa työstä sisältöä elämäänsä ja työnantaja motivoituneen työntekijän.

Seuraavalla tasolla sitoutumista pohditaan tunteisiin, normeihin ja kuluihin liittyvänä prosessina. Tunteisiin liittyvä sitoutuminen saa työntekijän miettimään miten työ vastaa hänen tarpeitaan hänen työhön liittämistään vaatimuksista, onko hän itse sopiva työhön ja vastaako työ hänen odotuksiaan. Mitkä attribuutit, syyt, selittävät työstä saatuja tuntemuksia. Normeihin liittyvä sitoutuminen selittää työhön liittyviä odotuksia ja velvotteita. Ja kuluihin liittyvä sitoutuminen saa työntekijän pohtimaan vaihtoehtojaan työmarkkinoilla sekä investointeja, joita hän on työhönsä sijoittanut. Näiden taustojen pohjalta voidaan yksilön sitoutuminen luokitella affektiiviseksi, jatkuvaksi ja normatiiviseksi. Tämän seurauksena yksilön toimintaa organisaatiossa voidaan selittää ja parhaimmillaan jopa ennustaa. Miten ja millainen sitoutuminen vaikuttaa irtisanomisaikomukseen, tuottoisaan käyttäytymiseen ja työntekijän hyvinvointiin.



Kuvio 2. Organisaatiositoutumisen moni ulotteinenmalli (Mayer & Allen 1997, 106)

Yhteenvedona sitouttamiseen vaikuttavista keinoista voidaan esittää kuviossa 3 esiintyvät toimenpiteet.



Kuvio 3. Malli sitouttamisen keinoista (mukaellen Hohteri 2008, 26.)

Työtyytyväisyys, luottamus organisaation johtoon ja työsuhteen varmuus ovat osittain subjektiivisesti yksilön kokemia asioita, joihin organisaatio voi kuitenkin toiminnallaan vaikuttaa. Organisaation sisäiset suhteet pitää sisällään työilmapiirin avoimuuden, omat vaikutusmahdollisuudet työhön, työntekijöiden arvostuksen ja kollektiivisen työorientaation. Kyse on siis sekä työnantajan antamista

mahdollisuuksista, mutta myös työyhteisön omista toimintatavoista ja hyväksytyistä normeista. Ennakoiva sosialisointi, tuutorointi ja odotusten täyttyminen kertoo työntekijän odotuksista työpaikkaa kohtaan ja siitä, miten työnantaja nämä odotukset hyödyntää ja täyttää; miten yrityksen imago ja työsuhteen alussa tehdyt lupaukset työssä täyttyvät. Urakehityksen voidaan nähdä kuvastavan yrityksen kiinnostuksen määrää työntekijää kohtaan sekä työntekijän henkilökohtaisia mahdollisuuksia työssä. Työstä saadut taloudelliset hyödyt painavat työntekijän vaakakupin toisella puolella, kun toisella tasapainoa luo työntekijän työhön tekemät investoinnit. Kaikkien näiden edellä lueteltujen muuttujien on todettu teoriaosiossa vaikuttavan työhön sitoutumiseen.

Kuvion 3 pohjalta on luotu tutkielman kyselyrunko. Kyselyssä on pyritty huomioimaan kaikki nämä muuttujat. Kysely koostuu taustakysymyksistä, työorganisaatio-, urakehitys-, vapaa-aika ja työaika-, palkkaus-, työilmapiiri- ja arvot-osioista (LIITE 2). Myös haastattelurunko pohjautuu tähän kuvioon.

4 Materiaalit ja metodit

Tämä tutkielma koostuu sekä kvantitatiivisesta (määrällisestä) että kvalitatiivisesta (laadullisesta) menetelmäosiosta. Tutkielmaan haluttiin sisällyttää kaksi näkökulmaa; työnantajanäkökulma sekä tulevaisuuden työntekijänäkökulma. Koska haluttiin selvittää mitkä asiat sitouttavat nuoria ensimmäisissä työpaikoissaan oli tutkimuksen moniulotteisuuden kannalta tärkeää ottaa huomioon nämä molemmat näkökulmat. Työnantajanäkökulmaa päädyttiin tutkimaan laadullisilla haastatteluilla ja työntekijänäkökulmaa opiskelijoille tehdyllä kvantitatiivisella kyselyllä.

Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan yleensä kokonaisuutena. Tutkimuksen ajatellaan valottavan jonkin singulaariseksi ymmärretyn sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta. (Alasuutari 1993, 21.) Laadullinen analyysi sisältää kaksi vaihetta, havaintojen pelkistämisen ja arvoituksen ratkaisemisen. Havaintojen pelkistämisessä aineistoa tarkastellaan aina vain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Tällä tavalla aineisto pelkistyy hallittavammaksi määräksi erillisiä ”raakahavaintoja”. Toisessa vaiheessa havaintojen määrää karsitaan yhdistämisellä. (Alasuutari 1993, 22-23.)

Laadullisen analyysin toinen vaihe on arvoituksen ratkaiseminen, josta voidaan puhua myös tulosten tulkintana. Tämä tarkoittaa tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehtävää merkitystulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 1993, 27.)

Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista käänellä ja katsella ilmiötä monelta kantilta, problematisoida jokaista itsestäänselvää näkökulmaa. Tästä syystä laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista kerätä aineistoa, joka tekee mahdollisimman monenlaiset tarkastelut mahdollisiksi. Ihanteellisinta on tältä kannalta aineisto, joka on tutkimuksen tekemisestä ja tekijästä riippumatonta. Tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi ulkokohtaista havainnointia ja sellaisia aineiston keruun tapoja, joissa tutkittava kohde ei mitenkään häiriinny tutkimuksen suorittamisesta. Toisaalta yksi kvalitatiivisen analyysin traditioista on juuri

osallistuva havainnointi, jossa osallistutaan yhteisön toimintaan ja haastatellaan yhteisön jäseniä. (Alasuutari 1993, 66-67.)

Kvantitatiivista näkökulmaa käytetään, kun halutaan tutkia ilmiötä yleisellä tasolla jolloin tutkittava aineisto edustaa tilastollisesti koko populaatiota. (Uusitalo 1991, 79.) Kyselytutkimus on yksi yhteiskuntatieteissä käytetyin tiedonkeruumenetelmä. Kyselytutkimuksella on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä useita asioita. Menetelmänä kysely on nopea ja tehokas. Kyselyn heikkoutena voidaan pitää tuotetun tiedon pinnallisuutta sekä sitä, ettei pystytä arvioimaan miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien mielestä tai miten tietoisia vastaajat ovat tutkitusta aiheesta. Eräs perusvaatimus kyselyn valinnalle tiedonkeruumenetelmänä onkin se, että aiempaa tietoa tutkittavasta aiheesta on riittävästi. Kyselylomakkeen suunnittelu on haasteellista ja kysymyksiin annettavat vastaukset muuttuvat epäluotettaviksi, jos aiempaa tietoa aiheesta ei ole riittävästi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 108-109.)

4.1 Tutkimusaineiston kuvaaminen

4.1.1 Laadullisen aineiston hankinta ja analyysi

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluja, jotka tehtiin benchmarking (esikuva-arviointi) -ajatuksella, vertaamalla omaa kehittämisen kohdetta toiseen kohteeseen, parhaaseen käytäntöön. Benchmarkingissa hyvä vertailukohde voi löytyä myös aivan toiselta alalta. Sen perusidea on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen. Tarkoitus on tunnistaa oman toiminnan heikkouksia ja löytää niiden kehittämiseen tähtääviä tavoitteita ja kehitysideoita.

Puolistrukturoitu eli teemahaastattelu valittiin tiedonkeruumenetelmäksi, koska tutkimuksen kohdetta ei tunnettu täysin etukäteen eikä haluttu liikaa ohjata vastaajia. Haastattelun runko (Liite 1.) oli suunniteltu huolella etukäteen, mutta kysymysjärjestys vaihteli haastattelun aikana ja edellisiin kysymyksiin oli aina mahdollista palata. (Ojasalo ym. 2009, 41-43.)

Tutkielmaa varten haastateltiin työnantajapuolen näkökulmaa antamaan neljä sitouttamisesta vastaavaa henkilöstöjohtamisen asiantuntijaa. Haastatteluun osallistui A: Suuren kansainvälisen pikaruokabrändin henkilöstöjohtaja, joka on toiminut 16 vuotta samassa organisaatiossa edeten urallaan koko ajan nousujohteisesti. B: ja C: Pohjoismaisen pankki- ja rahoitusorganisaation kaksi henkilöstöjohtajaa, joista B toiminut konsernissa 23 vuotta ja C 13 vuotta eri esimies- ja henkilöstötehtävissä ja D: Matkustus- ja liikennepaikoissa ruoka- ja juomapalveluita tuottavan menestyneen ja palkitunkin organisaation henkilöstökoordinaattori. Haastateltavat valittiin palvelusektorilta työnantajamaineensa, kansainvälisyytensä ja suuruusluokkansa perusteella. Tarkoituksena oli haastatella yrityksiä, jotka työllistävät nuoria suoraan koulusta ja joissa henkilöstön sitouttamiseen on käytetty paljon resursseja ja sitouttaminen koetaan tärkeäksi.

Haastattelun runko muodostui teoriataustan pohjalta ja siinä pyrittiin ottamaan huomioon kaikki teoriassa nousseet sitouttamiseen vaikuttavat tekijät, joihin työnantajalla on mahdollista vaikuttaa. Haastattelut toteutettiin haastateltavien edustamissa organisaatioissa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroidut haastattelut luettiin useamman kerran läpi, jonka jälkeen aineisto koodattiin alleviivaamalla hahmoteltuja teemakokonaisuuksia. Tämän jälkeen siirryttiin työskentelemään tekstinkäsittelyohjelmalla, jonka avulla haastattelut pilkottiin osiin leikkaamalla tiettyjä teemoja koskeva puhe omiin tiedostoihinsa. Tämän jälkeen alkoi teemakokonaisuuksien kokoaminen ja niille merkityksien luominen.

Fenomonografisessa tutkimusotteessa haastatteluaineiston kautta nostetaan esille haastateltujen esittämiä käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Johtopäätökset esitetään yleensä kategorioina, joiksi aineisto löydettyjen merkitysten perusteella luokitellaan. Kategorioiden relevanssin eli teoreettisen merkityksellisyyden tutkija todistaa selittämällä kategoriat johdonmukaisesti siten, että ne kytkeytyvät tutkimuksen teoreettiseen tutkimuskäsitteistöön ja tutkimusongelmiin. (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2012.)

4.1.2 Määrällisen aineiston hankinta ja analyysi

Tutkimuksen toinen osa toteutettiin kyselytutkimuksena. Kyselytutkimukseen päädyttiin, koska aiempaa tutkimustietoa aiheesta oli paljon. Tutkimuksen aihetta läheltä liippaava Hanna Hohterin progradu tutkielma Sitoutumisen monet kasvot (2008) antoi idean Hohterin tekemän kyselyn uusintamisesta. Kyselyä muokattiin hieman, koska Hohterin kysely oli tehty vastavalmistuneille, jo työssä oleville Kauppatieteen maistereille ja tämän tutkielman kysely tehtiin HAAGA-HELIAN restonomi- ja tradenomiopiskelijoille. Kysymys nykyisestä työtilanteesta jätettiin pois, koska tähän kyselyyn vastanneet olivat kaikki päätoimisia opiskelijoita. Myös kysymys työpaikan vaihtoon liittyvästä palkanlisäyksestä jätettiin pois, koska ei voitu olettaa, että vastaaja on työsuhteessa. Myös avoimet kysymykset jätettiin pois, koska kyselyyn vastaamista ja analysointia haluttiin nopeuttaa ja helpottaa.

Kyselytutkimus toteutettiin Webropol-ohjelman avulla, mikä mahdollisti toteuttamisen sähköpostikyselynä. Webropol-ohjelman käyttäminen oli maksutonta, sillä sovellus saatiin käyttöön korkeakoulun kautta. Lisäksi opiskelijoiden yhteystiedot saatiin HAAGA-HELIAN opiskelijarekisteristä ja kaikilla vastaajilla voitiin olettaa olevan sähköpostiosoite ja internet yhteys käytössä, jolloin Webropol oli hyvä valinta kyselytutkimuksen toteuttamiseen.

Kyselytutkimusten yleisimpiä negatiivisia puolia ovat vastausprosentin alhaisuus ja, että kaikkiin kysymyksiin ei vastata. Myös kysymysten väärinkäsitysten mahdollisuus vaarantaa kyselyn luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2009, 116-117.) Tässä tutkielmassa näitä haittapuolia pyrittiin minimoimaan lähettämällä kysely riittävän suurelle joukolle (2000 opiskelijaa), jolloin vastausten määrä nousee joka tapauksessa riittävän suureksi. Kysely toteutettiin niin, ettei kyselyssä päässyt eteenpäin, jollei kaikkiin kysymyksiin (yhtä lukuunottamatta) vastaa. Tällä varmistettiin, että kaikkiin kysymyksiin saadaan vastaus. Lisäksi käyttämällä kysymyksiä, joita on jo käytetty aikaisemmassa tutkimuksessa, voitiin varmistaa, että kysymykset ovat ymmärrettäviä ja mahdollisimman yksiselitteisiä.

Kyselylomakkeen kaikki kysymykset olivat suljettuja kysymyksiä, jolloin niihin vastaaminen on nopeaa ja tulosten tilastollinen analyysi helppoa.

Mielipidekysymysten asteikkona käytettiin 5-portaista Likertin-asteikkoa. Likertin-asteikon ääripäinä käytettiin 1=ei lainkaan tärkeää ja 5=erittäin tärkeää väittämää. Kyselyn täyttämiseen laskettiin kuluvan keskimäärin 6 minuuttia, mikä ilmoitettiin myös saatekirjeessä. Kyselyn tarpeeksi lyhyenä pitämisellä pyrittiin lisäämään vastaamishalukkuutta ja analysoinnin helppoutta.

Kysely koostui taustakysymyksistä, työorganisaatio-, urakehitys-, vapaa-aika ja työaika-, palkkaus-, työilmapiiri- ja arvot-osioista. Nämä osiot vastaavat teoriataustassa kuviossa 3 esitettyjä sitoutumiseen vaikuttavia keinoja.

Kysely päätettiin lähettää 2000:lle HAAGA-HELIA:n restonomi- ja tradenomiopiskelijalle poissulkien ensimmäisen vuoden opiskelijat. Ensimmäisen vuoden opiskelijat haluttiin sulkea pois kyselystä, koska haluttiin varmistaa, että vastaajat tietävät jo, mitä ovat opiskelemassa ja millaiselle alalle suuntautumassa töihin. Otantamenetelmänä käytettiin yksinkertaista satunnaisotantaa, jolloin kaikilla HAAGA-HELIA:n restonomi- ja tradenomiopiskelijoilla oli mahdollisuus päätyä otantajoukkoon. Otannan toteutti HAAGA-HELIA:n tutkimus- ja kehittämiskeskus. Kun tutkimus oli ollut vastattavana viikon, lähetettiin kyselyyn osallistuville muistutuskirje.

5 Tulokset

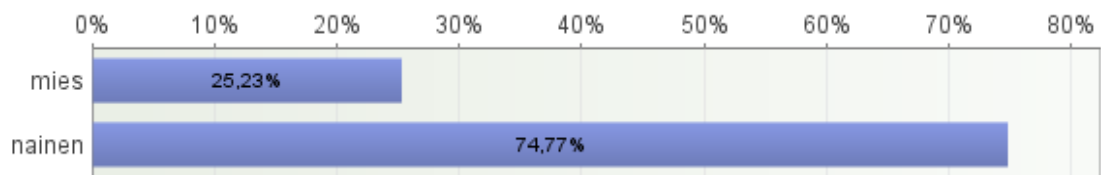
5.1 Määrällisen aineiston tulokset

Kysely lähetettiin 2000:lle HAAGA-HELIAN opiskelijalle. Kyselyyn vastasi 222 opiskelijaa vastausprosentin ollessa 11,1 %.

5.1.1 Sukupuoli- ja ikäjakauma

Kuviossa 4 nähdään, että vastanneista 25% oli naisia ja 75% miehiä.

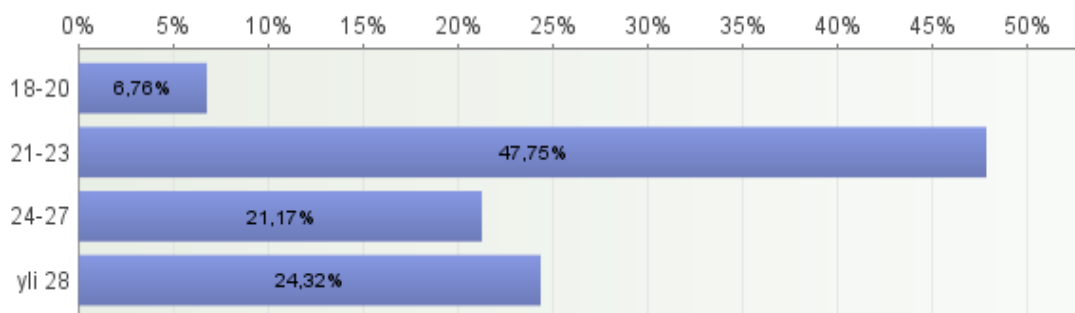
Vastaajien määrä: 222



Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma

Kuviossa 5 nähdään vastanneiden ikäjakauma. Suurin kyselyyn vastanneiden ryhmä oli 21-23 -vuotiaat (48%), seuraavaksi suurin yli 28-vuotiaat (24%) ja lähellä tätä 24-27 -vuotiaat (21%). On mielenkiintoista huomata, että lähes viides osa kyselyyn vastatanneista opiskelijoista oli yli 28-vuotiaita. Voidaan siis olettaa, että moni amk-opinnot aloittava on yli 20-vuotias. Selkeästi pienin vastaajaryhmä oli 18-20 -vuotiaat (6,8%).

Vastaajien määrä: 222



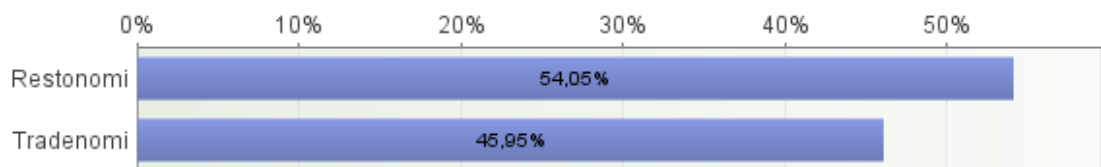
Kuvio 5. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

Vastanneista sekä miehistä että naisista suurin ikäryhmä oli 21-23 vuotiaat. Miehiä kuului tähän ryhmään 41,7% ja naisia 50%. Yli 28-vuotiaiden ryhmässä miehiä oli selkeästi enemmän kuin naisia. Kaikista miesvastaajista 39,3% kuului yli 28-vuotiaiden ryhmään, kun naisista tähän ryhmään kuului 19,3%. Ainoastaan 1,8% miesvastaajista kuului nuorimpaan 18-20 -vuotiaiden ryhmään, kun naisvastaajista tähän ryhmään kuului 8,4%.

5.1.2 Koulutusohjelma ja työtilanne

Kuviossa 6 nähdään, että koulutusohjelmajakauma jakautuu lähes tasan, restonomeja vastaajista oli 54% ja tradenomeja 46%.

Vastaajien määrä: 222

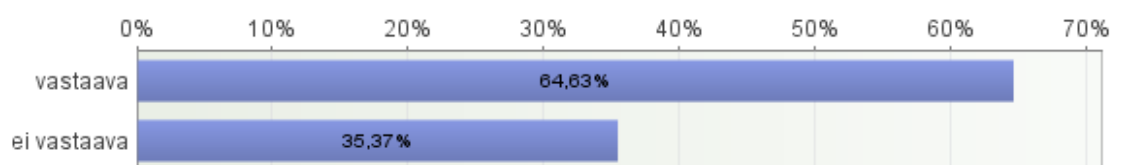


Kuvio 6. Kyselyyn vastanneiden koulutusohjelmajakauma

Vastanneista restonomeista 84% oli naisia ja 16% miehiä. Kun taas tradenomeista 64% oli naisia ja 36% miehiä.

Koska tutkimukseen osallistujat olivat päätoimisia opiskelijoita, kysyttiin kyselyssä mahdollisen työsuhteen vastaavuutta opiskeltavaan tutkintoon. Tämä kysymys oli kyselyn ainoa kysymys, jonka saattoi ohittaa vastaamatta, koska ei voitu olettaa, että kaikki opiskelijat ovat työsuhteessa. Kysymykseen vastasi 164, mikä on 74% kaikista vastaajista.

Vastaajien määrä: 164



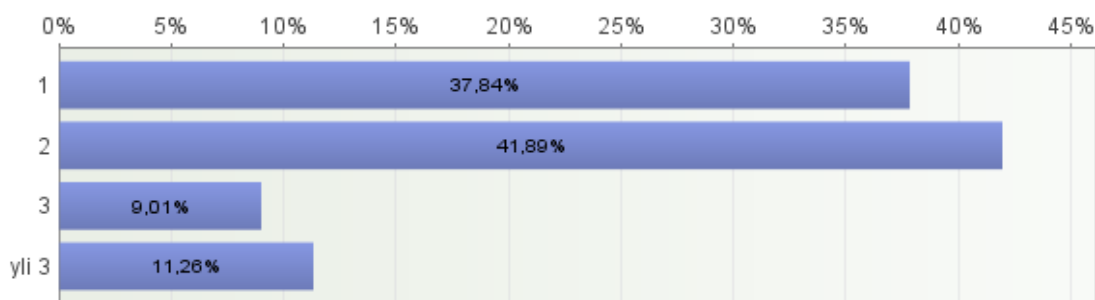
Kuvio 7. Kyselyyn vastanneiden toimenkuvan vastaavuus opiskeltavaan tutkintoon

Kuviosta 7 voidaan havaita, että 65% vastaajista työskentelee jo opintojen aikana tutkintoaan vastaavassa työpaikassa ja 35% ei vastaavassa.

5.1.3 Talouden koko

Kuten kuviosta 8 käy ilmi, 42% vastaajista ilmoitti taloutensa kooksi kaksi henkilöä ja 38% yhden henkilön. Kolmen henkilön talouksia oli 9% ja yli kolmen henkilön talouksia 11%.

Vastaajien määrä: 222



Kuvio 8. Talouden koko

5.1.4 Työorganisaation vaikutus sitoutumiseen

Vastanneista 92% ilmoitti vakituisen työsuhteen sitouttavan parhaiten ja 6,8% määräaikaisen työsuhteen. 0,9% ilmoitti sijaisuuden sitouttavan parhaiten. Koulutusohjelmalla voidaan havaita olevan vaikutusta työsuhteen laadun sitouttavuuteen: Tradenomeista 96% vastasi vakituisen työsuhteen sitouttavan parhaiten ja restonomeista vain 89%.

Taulukko 2. Työsuhteen laadun merkitys sitoutumiseen iän mukaan

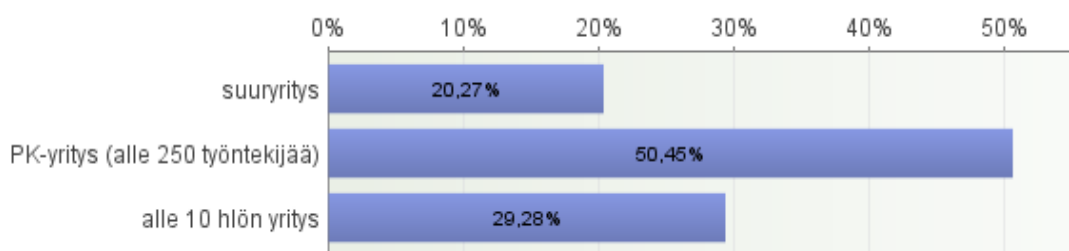
Vastaajien määrä: 222

	Ikä			
	18-20 (N=15)	21-23 (N=106)	24-27 (N=47)	yli 28 (N=54)
vakituinen	80%	89,62%	95,74%	98,15%
määräaikainen	20%	8,49%	4,26%	1,85%
sijaisuus	0%	1,89%	0%	0%

Taulukosta 2 voidaan havaita mielenkiintoinen tendenssi: vakituinen työsuhde lisää kiinnostavuuttaan, kun siirrytään ikäryhmissä aina vanhempaa kohden. Vakituisen työsuhteen vaikutus sitoutumiseen voidaan siis todeta lisääntyvän iän myötä.

Organisaation kokoa kysyttäessä puolet vastaajista (51%) vastasi PK-yrityksen sitouttavan parhaiten. Loput vastaajat jakautuivat suuryrityksen (20%) ja pienyrityksen (29%) kannalle.

Vastaajien määrä: 222



Kuvio 9. AMK-opiskelijoita parhaiten sitouttava organisaatiokokoo

Taulukosta 3. voidaan havaita tradenomi arvoavan suuryrityksiä restonomeja enemmän. Restonomeista vain 15% vastasi suuryritysten sitouttavan heitä eniten, kun tradenomeista 27% valitsi suuryritykset sitoutumisen kannalta ideaaliksi vaihtoehdoksi.

Taulukko 3. Yrityksen koon vaikutus sitoutumiseen koulutusohjelman mukaan

Vastaajien määrä: 222

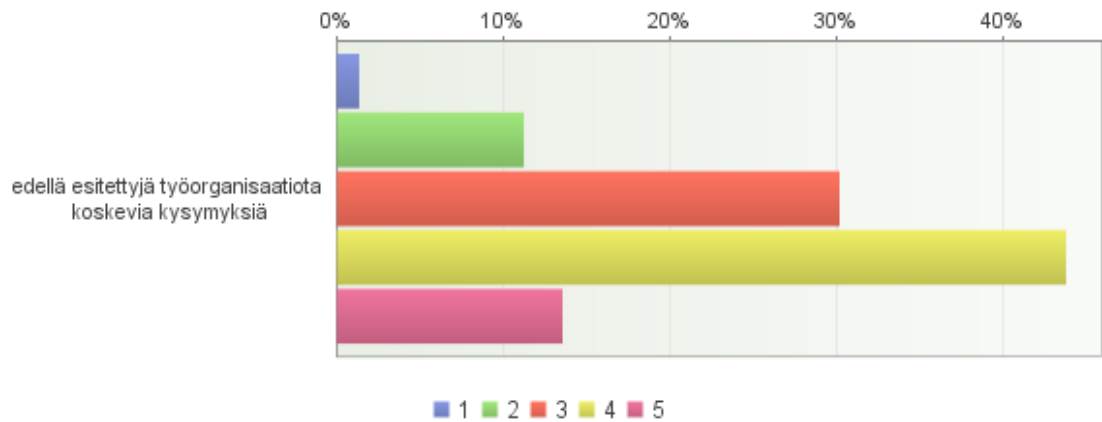
	Koulutusohjelma	
	Restonomi (N=120)	Tradenomi (N=102)
suuryritys	15%	26,47%
PK-yritys (alle 250 työntekijää)	50%	50,98%
alle 10 hlön yritys	35%	22,55%

Kuviosta 10 voidaan havaita, että työorganisaatiota koskevat kysymykset koettiin melko tärkeiksi suhteessa sitoutumiseen. Erittäin tärkeänä työorganisaatiokysymyksiä piti kuitenkin vain 14% vastaajista.

1=ei lainkaan tärkeänä 5=erittäin tärkeänä

Vastaajien määrä: 222

Kuinka tärkeänä sitoutumisen kannalta koet



Kuvio 10. Työorganisaation tärkeys sitoutumisen kannalta

5.1.5 Urakehitysmahdollisuuksien vaikutus sitoutumiseen

Taulukosta 5 käy esille kuinka tärkeänä uramahdollisuuksia pidetään sitoutumisen kannalta. 59% vastaajista pitää mahdollisuuksia edetä urallaan erittäin tärkeänä ja organisaation kannustus koetaan myös hyvin tärkeäksi. Koko työuran luomisen mahdollisuutta samassa yrityksessä ei kuitenkaan nähdä yhtä tärkeäksi, eikä pääsyä erilaisiin koulutusohjelmiin työn kautta. 68% vastaajista näkee kuitenkin oman ammattiosaamisen kehittämisen erittäin tärkeäksi

Taulukko 5. Urakehitysmahdollisuuksien tärkeys sitoutumiseen

1= ei lainkaan tärkeää 5= erittäin tärkeää

Vastaajien määrä: 222

Kuinka tärkeänä sitoutumisesi kannalta pidät seuraavia asioita:

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
organisaatiossa on mahdollisuus edetä uralla	0,45%	0,9%	6,31%	33,78%	58,56%	222	4,49
organisaatiossa kannustetaan uralla etenemistä	0,45%	2,25%	6,31%	40,99%	50%	222	4,38
uralla etenemisen mahdollisuus tuodaan esille jo rekrytointitilanteessa	0,45%	7,21%	22,52%	45,95%	23,87%	222	3,86
urakehityksessä keskustellaan useammin kuin virallisissa kehityskeskusteluissa	2,7%	7,66%	29,73%	40,54%	19,37%	222	3,66
koko työuran luomisen mahdollisuutta samassa organisaatiossa	2,25%	15,32%	33,78%	36,04%	12,61%	222	3,41
mahdollisuutta päästä erilaisiin koulutusohjelmiin organisaatiossa	0,45%	4,5%	20,72%	46,85%	27,48%	222	3,96
mahdollisuutta kehittää omaa ammattiosaamista	0,45%	0%	3,64%	28,18%	67,73%	220	4,63
Yhteensä	1,03%	5,41%	17,59%	38,92%	37,05%	1552	4,06

Taulukko 6. Koulutusohjelmiin pääsyn tärkeys sitoutumisen kannalta iän mukaan

1= ei lainkaan tärkeää 5= erittäin tärkeää

Vastaajien määrä: 222

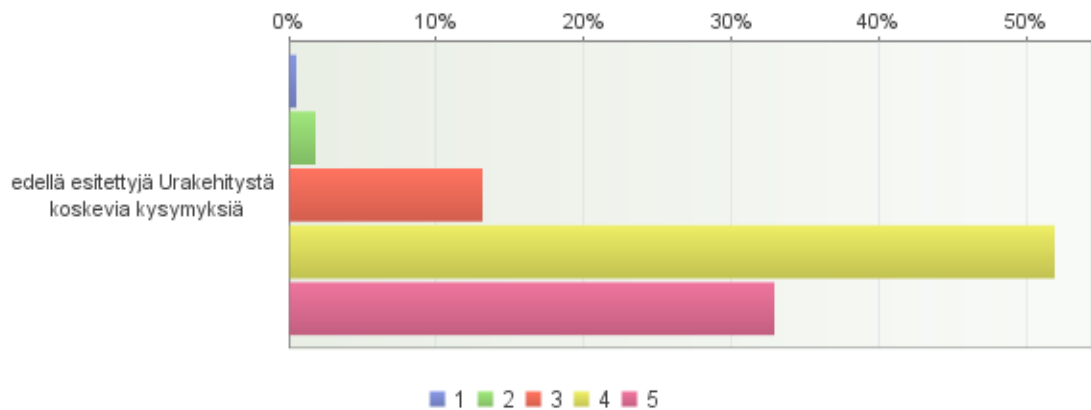
	Ikä			
Kuinka tärkeänä pidät mahdollisuutta päästä erilaisiin koulutusohjelmiin organisaatiossa	18-20 (N=15)	21-23 (N=106)	24-27 (N=47)	yli 28 (N=54)
1	0%	0,94%	0%	0%
2	6,67%	2,83%	8,51%	3,7%
3	26,67%	24,53%	19,15%	12,96%
4	46,67%	52,83%	40,43%	40,74%
5	20%	18,87%	31,91%	42,59%
Keskiarvo	3,8	3,86	3,96	4,22

Taulukossa 6 nähdään iän vaikutus yrityksen tarjoamien koulutusmahdollisuuksien arvostamiseen. Yli 28-vuotiaiden ryhmä arvostaa selkeästi enemmän koulutusohjelmiin pääsyä kuin nuoremmat ryhmät ja koulutuksen arvostus nousee tasaisesti iän kasvaessa.

1=ei lainkaan tärkeänä 5=erittäin tärkeänä

Vastaajien määrä: 222

Kuinka tärkeänä sitoutumisesi kannalta koet



Kuvio 11. Urakehityksen koettu tärkeys sitoutumisen kannalta

Kuviossa 11 nähdään yhteenveto urakehityskysymysten tärkeydestä sitoutumiseen. 52% vastaajista pitää urakehitysmahdollisuuksia tärkeinä ja 33% erittäin tärkeänä.

5.1.6 Vapaa-ajan ja työajan merkitys

Taulukko 8 kuvaa vapaa-ajan ja työajan merkityksen tärkeyttä sitoutumisen kannalta. Tärkeimmäksi koetaan joustavan työajan malli, 44% pitää sitä erittäin tärkeänä ja 39% tärkeänä. Ylitöiden teon mahdollisuus ja siitä saatu korvaus nähdään tärkeänä (43%), mutta vain 16% vastaajista pitää sitä erittäin tärkeänä.

Taulukko 8. Vapaa-ajan ja työajan merkitys sitoutumiseen

1=ei lainkaan tärkeänä 5=erittäin tärkeänä

Vastaajien määrä: 222

Kuinka tärkeänä sitoutumisesi kannalta pidät seuraavia asioita:

	1	2	3	4	5	Yhteensä
säännöllistä työaikaa (esim. 8.30-16.30)	8,6%	22,17%	33,48%	24,43%	11,31%	221
liukuvaa työaikaa	4,05%	10,36%	23,42%	38,29%	23,87%	222
mahdollisuutta tehdä ylitöitä ja saada siitä korvausta	3,64%	8,18%	29,55%	42,73%	15,91%	220
joustavan työajan mallia (esim. omien menojen sopimista työaikana, ylimääräisten vapaiden pitämistä)	0,45%	2,7%	13,51%	39,19%	44,14%	222
mahdollisuutta tehdä etätöitä	6,31%	17,12%	22,97%	35,14%	18,47%	222
Yhteensä	4,61%	12,1%	24,57%	35,95%	22,76%	1107

Taulukko 9. Vapaa-ajan ja työajan merkitys iän mukaan

1=ei lainkaan tärkeänä 5=erittäin tärkeänä

Vastaajien määrä: 222

Kuinka tärkeänä sitoutumisen kannalta koet edellä kysytyjä Vapaa-aikaa ja työaikaa koskevia kysymyksiä?	Ikä			
	18-20 (N=15)	21-23 (N=106)	24-27 (N=47)	yli 28 (N=54)
1	0%	0%	0%	0%
2	6,67%	6,6%	2,13%	5,56%
3	26,67%	29,25%	23,4%	7,41%
4	60%	39,62%	46,81%	40,74%
5	6,67%	24,53%	27,66%	46,3%
Keskiarvo	3,67	3,82	4	4,28

Taulukosta 13 voidaan todeta, miten vapaa-ajan ja työajan suhteen merkitys kasvaa iän kasvaessa. Peräti 46% yli 28-vuotiaista vastaajista piti vapaa-ajan ja työajan suhdetta erittäin tärkeänä, kun 18-20 vuotiaista vain alle 7% piti tätä erittäin tärkeänä.

5.1.7 Palkkauksen vaikutus sitoutumiseen

Taulukosta 10 nähdään, että kiinteää kuukausipalkkaa arvostaa vastaajista joko tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi 86%. Tulospalkkaus ja henkilöstörahasto koetaan vähiten sitoututtaviksi.

Taulukko 10. Palkkauksen merkitys sitoutumiseen

1=ei lainkaan tärkeänä 5=erittäin tärkeänä

Vastaajien määrä: 222

Kuinka tärkeänä sitoutumisesi kannalta pidät seuraavia asioita:

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
kiinteää kuukausipalkkaa	0,45%	1,35%	12,61%	40,54%	45,05%	222	4,28
tulospalkkausta	8,6%	26,24%	34,84%	23,08%	7,24%	221	2,94
rahallista korvausta (esim. bonukset)	1,36%	10,86%	27,15%	48,87%	11,76%	221	3,59
organisaatiolla käytössä olevaa henkilöstörahastoa	5%	22,27%	50,45%	16,36%	5,91%	220	2,96
Yhteensä	3,85%	15,16%	31,22%	32,24%	17,53%	884	3,44

Taulukosta 11. nähdään, että luontaiseduista ruokaetu ja liikuntaetu koetaan tärkeimmiksi. Auto- ja tietokone-etu nähdään vähemmän tärkeiksi.

Matkapuhelinedun tärkeys jakautuu melko tasaisesti. Luontaisetujen tärkeys jää kaiken kaikkiaan melko alhaiseksi koetun tärkeyden keskiarvon ollessa 3,3 asteikolla 1-5.

Taulukko 11. Luontaisetujen merkitys sitoutumiseen

1=ei lainkaan tärkeänä 5=erittäin tärkeänä

Vastaajien määrä: 222

Kuinka tärkeinä pidät seuraavia työhön liittyviä luontaisetuja

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
autoetu	28,38%	32,43%	27,03%	8,56%	3,6%	222	2,27
kannettavatietokone-etu	13,51%	22,97%	28,83%	21,17%	13,51%	222	2,98
matkapuhelinetu	12,67%	16,74%	23,98%	30,32%	16,29%	221	3,21
ruokaetu	3,15%	4,05%	13,06%	41,44%	38,29%	222	4,08
liikuntaetu	1,81%	5,88%	18,1%	38,46%	35,75%	221	4
Yhteensä	11,91%	16,43%	22,2%	27,98%	21,48%	1108	3,31

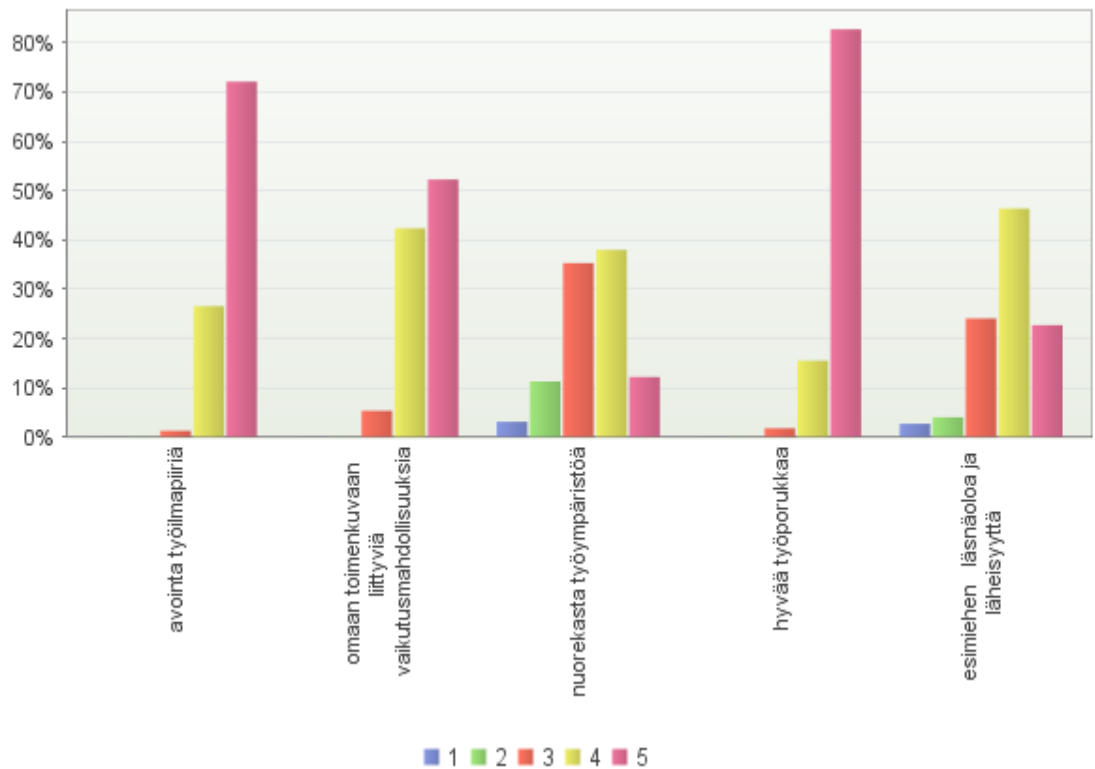
5.1.8 Työilmapiiri

Kuviossa 12 tulee esille työilmapiirin tärkeys sitoutumiseen. Tärkeimmiksi asioiksi nousevat hyvä työporukka ja avoin työilmapiiri, mutta myös omaan toimenkuvaan liittyvät vaikutusmahdollisuudet koetaan tärkeiksi.

1=ei lainkaan tärkeänä 5=erittäin tärkeänä

Vastaajien määrä: 222

Kuinka tärkeänä sitoutumisesi kannalta pidät seuraavia asioita:



Kuvio12. Työilmapiirin vaikutus sitoutumiseen

Taulukosta 12 voidaan lukea, että esimiehen läsnäolo ja läheisyys koetaan sitä tärkeämmiksi asioiksi mitä nuoremmasta työntekijästä on kyse. Jopa 47% 18-20-vuotiasta vastaajista pitää esimiehen läsnäoloa ja läheisyyttä erittäin tärkeänä, kun yli 28-vuotiaista näin kokee vain 13%. Mitä nuorempi työntekijä sitä tärkeämpää siis panostaa läheiseen ja ohjaavaan esimiestyöhön.

Taulukko 12. Esimiehen läsnäolon ja läheisyyden tärkeys iän mukaan

1=ei lainkaan tärkeänä 5=erittäin tärkeänä

Vastaajien määrä: 222

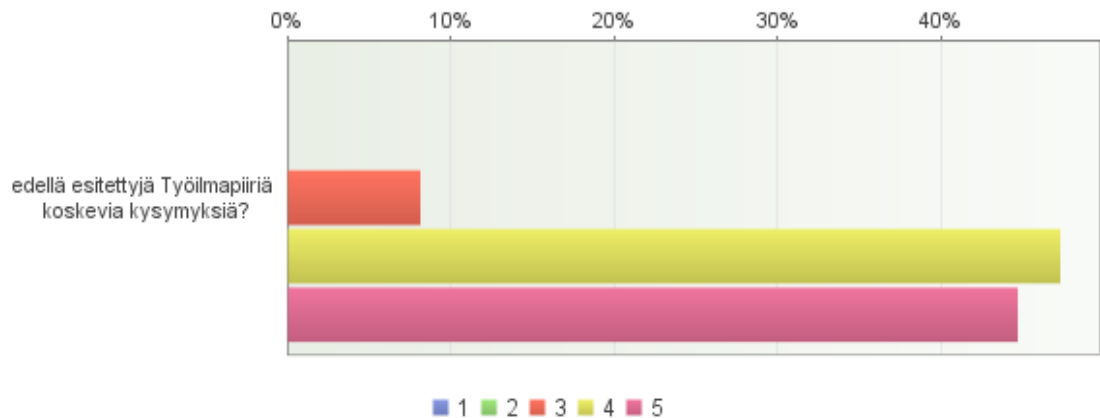
Kuinka tärkeänä pidät esimiehen läsnäoloa ja läheisyyttä	Ikä			
	18-20 (N=15)	21-23 (N=106)	24-27 (N=46)	yli 28 (N=53)
1	6,67%	1,89%	2,17%	3,77%
2	6,67%	0,94%	2,17%	11,32%
3	13,33%	18,87%	30,43%	32,08%
4	26,67%	52,83%	45,65%	39,62%
5	46,67%	25,47%	19,57%	13,21%
Keskiarvo	4	3,99	3,78	3,47

Ja kuten kuivossa 13 näkyy, kokonaisuutena työilmapiiri koetaan erittäin tärkeäksi. Peräti 92% vastajista kokee työilmapiirin tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi.

1=ei lainkaan tärkeänä 5=erittäin tärkeänä

Vastaajien määrä: 222

Kuinka tärkeänä sitoutumisesi kannalta koet



Kuvio 13. Työilmapiirin koettu tärkeys sitoutumiseen

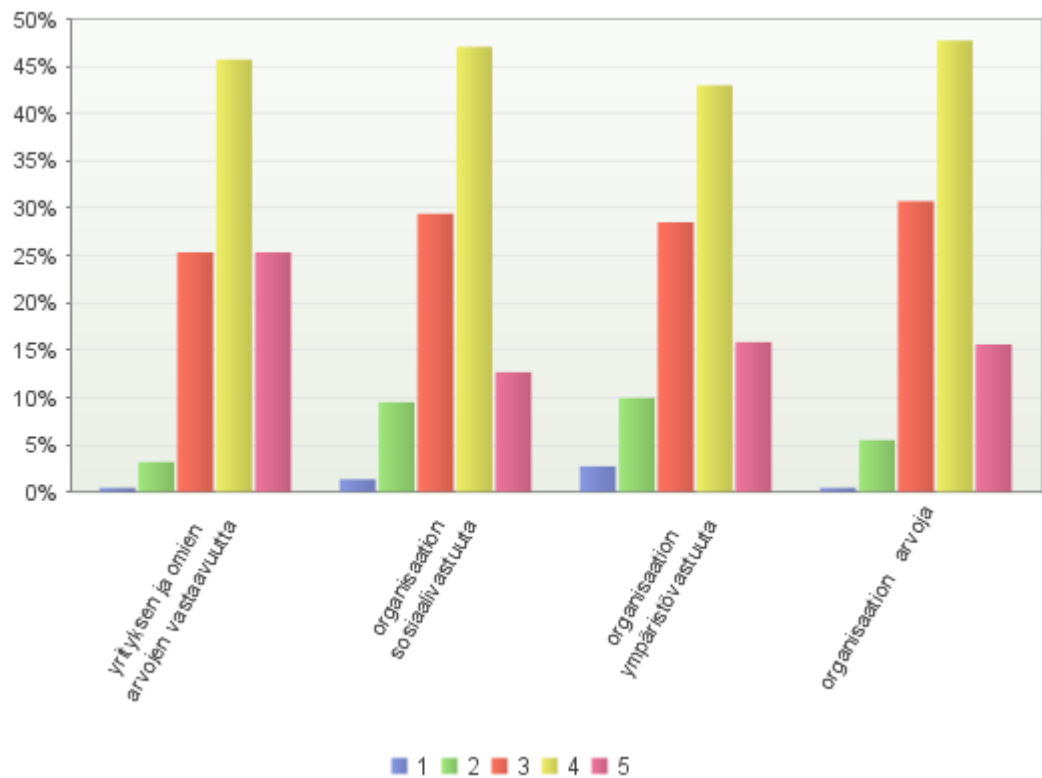
5.1.9 Arvot

Kuviossa 14 nähdään, että arvokysymyksistä tärkeimpänä koettiin omien ja yrityksen arvojen vastaavuutta. Suurin osa vastaajista pitää arvokysymyksiä tärkeinä, vaikkei enemmistö valitsekkaan niitä erittäin tärkeiksi. Arvot siis vaikuttavat, mutta ehkä enemmän taustatekijänä.

1=ei lainkaan tärkeänä 5=erittäin tärkeänä

Vastaajien määrä: 222

Kuinka tärkeänä sitoutumisesi kannalta pidät seuraavia asioita:



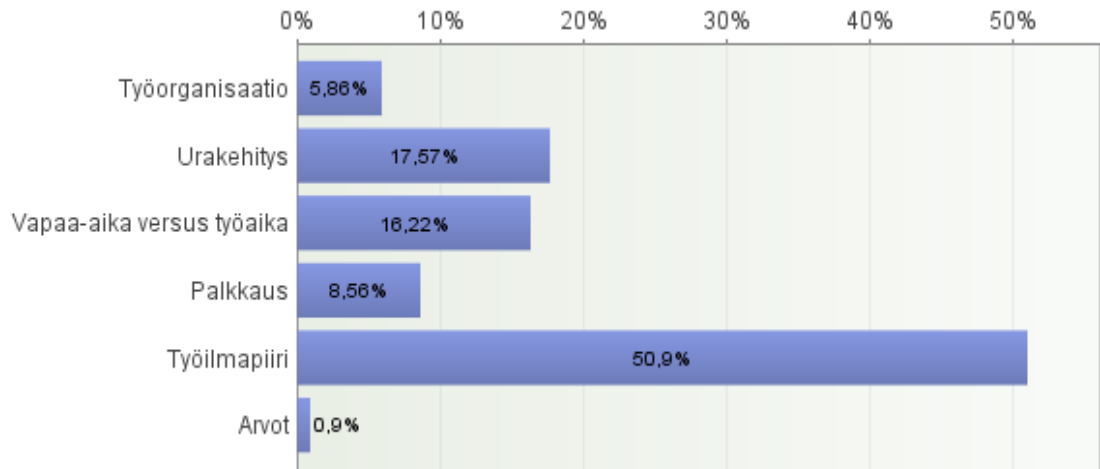
Kuvio14. Arvojen vaikutus sitoutumiseen

Kuviossa 15 näkyy, että työilmapiiriin koetaan sitouttavan eniten, 51% vastaajista valitsi tämän vaihtoehdon. Urakehitys seuraa tätä 18 prosentilla ja vapaa-ajan ja työajan merkitys tulee kolmantena 13 prosentilla. Vain vajaat 9% vastaajista koki palkan sitouttavan eniten ja työorganisaatiolla oli suurin merkitys alle kuudelle prosentille vastaajista. Arvot tärkeimmäksi sitouttavaksi tekijäksi valitsi vain alle yksi prosenttia vastaajista.

Valitse vain yksi

Vastaajien määrä: 222

Minkä edellä tarkastelluista osa-alueista koet sitouttavan sinua eniten organisaatioon?



Kuvio 15. Organisaatioon eniten sitouttava osa-alue

Taulukko 13. Organisaatioon eniten sitouttava osa-alue iän mukaan

	Ikä			
	18-20 (N=15)	21-23 (N=106)	24-27 (N=47)	yli 28 (N=54)
Työorganisaatio	0%	3,77%	6,38%	11,11%
Urakehitys	13,33%	14,15%	34,04%	11,11%
Vapaa-aika versus työaika	6,67%	17,92%	14,89%	16,67%
Palkkaus	6,67%	4,72%	2,13%	22,22%
Työilmapiiri	73,33%	58,49%	42,55%	37,04%
Arvot	0%	0,94%	0%	1,85%

Kuten taulukosta 13 näkyy, on mielenkiintoista havaita, että yli 28-vuotiaiden ryhmässä yli 22% valitsi palkkauksen tärkeimmäksi sitouttavaksi tekijäksi, ero on huima muihin ryhmiin nähden. Tätä voidaan selittää tekijällä, että lähes 43 % yli 28-vuotiaista vastaajista asuu kolmen tai yli kolmen henkilön taloudessa. Heillä voi siis olla huolehdittavanaan lapsia, mikä vaikuttaa palkkauksen kokemiseen tärkeäksi. Työilmapiirin tärkeys myös laskee iän noustessa, kun mietitään tärkeintä sitouttavaa tekijää.

Myös koulutusohjelma vaikuttaa valintaan kaikista tärkeimmäksi sitouttavaksi tekijäksi. Taulukosta 14 käy ilmi, että tradenomeille urakehitys ja palkkaus ovat

selkeästi tärkeämpiä asioita kuin restonomeille. Työilmapiirin tradenomeista valitsee tärkeimmäksi vain 41%, kun restonomeista sen valitsee lähes 60%.

Taulukko 14. Organisaatioon eniten sitouttava osa-alue koulutusohjelman mukaan

Valitse vain yksi

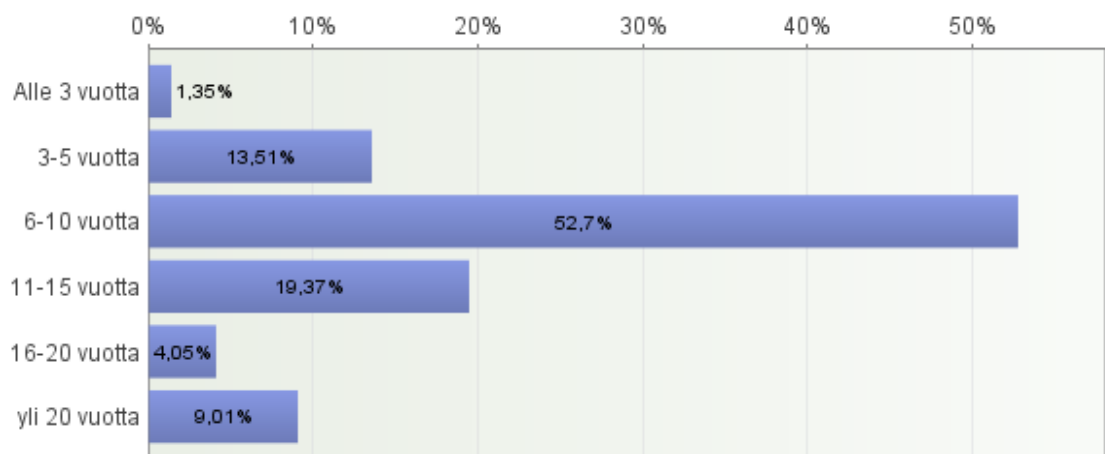
Vastaajien määrä: 222

	Koulutusohjelma	
	Restonomi (N=120)	Tradenomi (N=102)
Työorganisaatio	5,83%	5,88%
Urakehitys	14,17%	21,57%
Vapaa-aika versus työaika	15%	17,65%
Palkkaus	5%	12,75%
Työilmapiiri	59,17%	41,18%
Arvot	0,83%	0,98%

Kuviossa 16 selviää minkä pituista ajanjaksoa nuoret pitävät pitkänä samassa organisaatiossa. 53% vastaajista pitää 6-10 vuotta samassa organisaatiossa pitkänä aikana. Hieman alle 20% pitää 11-15 vuotta pitkänä ja 9% yli 20 vuotta.

Vastaajien määrä: 222

Mikä on mielestäsi pitkä ajanjakso samassa organisaatiossa?



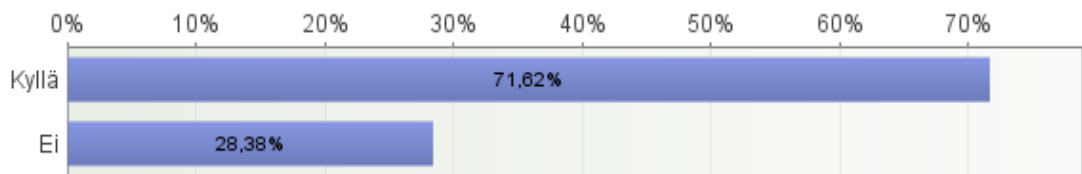
Kuvio 16. Pitkäksi ajanjaksoksi koettu aika samassa organisaatiossa

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä kysyttiin tulevatko sitouttamistekijät muuttumaan vastaajan mielestä tulevaisuudessa. Lähes 72% vastaajista piti tätä

todennäköisenä. Voidaankin todeta, että nuorten, koulusta valmistuneiden sitouttaminen vaatii omanlaisensa lähestymistavan. Iän ja työkokemuksen myötä tärkeäksi koetut sitouttamistekijät muuttuvat.

Vastaajien määrä: 222

Uskotko, että sinulle tärkeät sitouttamistekijät muuttuvat ajan kuluessa?



Kuvio 17. Sitouttamistekijöiden muuttuminen tulevaisuudessa

Yhteenvedona kyselytutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että vakituinen työsuhte sitouttaa työntekijän parhaiten ja vakituisen työsuhteen vaikutus sitoutumiseen kasvaa iän myötä, perhettä suunnittelevalle tai jo sitä elättävälle vakituinen työsuhte nousee erittäin tärkeäksi. Yli puolet vastaajista valitsi PK-yrityksen mielenkiintoisimmaksi vaihtoehdoksi, kun puhutaan organisaation koosta. Koulutusohjelmalla oli vaikutusta tähän mielipiteeseen; tradenomit arvostivat restonomeja enemmän suuryrityksiä.

Yli 90% vastaajista piti urakehitysmahdollisuuksia erittäin tärkeinä tai tärkeinä sitoutumisen kannalta. Lähes saman verran vastaajista koki työnantajan kannustuksen uralla etenemiseen erittäin tärkeäksi tai tärkeäksi. Ja yli 95% vastaajista piti mahdollisuutta kehittää omaa ammattiosaamistaan erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Koulutusmahdollisuuksien arvostus kasvoi iän myötä.

Vapaa-ajan ja työajan merkityksestä tärkeimmäksi yksittäiseksi asiaksi nousi joustavan työajan malli. Voidaan myös todeta, että vapaa-ajan ja työajan merkitys kasvoi iän kasvaessa. Palkkauksessa kiinteää kuukausipalkkaa arvostettiin eniten, luontaisetujen arvostus jäi melko matalaksi. Työilmapiiri taas koettiin erittäin tärkeäksi sitouttavaksi tekijäksi. Yli 90 prosenttia piti työilmapiiriä joko erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Esimiehen läsnäolo ja läheisyys koettiin sitä tärkeämmäksi mitä nuoremmasta vastaajasta oli kyse. Arvokysymyksistä tärkeimmäksi nousi

omien ja organisaation arvojen vastaavuus. Arvoristiriita onkin yksi sitoutumista haittaava tekijä.

Yli puolet vastaajista valitsi työilmapiirin tärkeimmäksi sitouttavaksi tekijäksi, seuraavina tulivat urakehitys ja vapaa-ajan ja työajan merkitys. Sekä iällä että koulutusohjelmalla oli merkitystä, kun valittiin tärkeintä sitouttavaa tekijää, vaikka työilmapiiri säilyttikin kaikissa ryhmissä ykkösasemansa. Palkkauksen merkitys oli selkeästi suurempi yli 28-vuotiaiden ryhmässä kuin muissa ryhmissä ja tradenomit arvostivat enemmän urakehitystä ja palkkausta kuin restonomit. Yli 70% vastaajista uskoi sitoutumiseen vaikuttavien asioiden muuttuvan ajan kuluessa. Näiden tulosten valossa voidaankin todeta, että yksilön taustatekijöillä on paljon vaikutusta sitoutumisen tasoon.

5.2 Laadullisen aineiston tulokset

”Mä olen jo vuosikausia sanonut, että mun talossa pitämiseksi talossa tarvitaan kolme asiaa: koulutusmahdollisuudet, et voi kehittyä sekä työssä että ihmisenä. Se et ne kehittymismahdollisuudet johtaa johonkin, et sitä mukaa kun kehittyi, pitää olla jotain uutta tarjolla. Ja tietysti se, että pitää työn sisällöstä ja viihtyy, eli tällainen yleinen työhyvinvointi, et voi hyvin vaikkei nyt ehkä joka päivä niin oo, mut et pääsääntöisesti tunne et tää on ihan ok.”

Haastateltava A.

Laadullinen aineisto koostuu viiden HR-ammattilaisen näkemyksistä, miten sitouttamisessa heidän organisaatiossaan onnistutaan. Kyse on siis asiantuntijahaastatteluista, joita värittää pitkään allalla olleiden kokemus ja näkemys työnantajapuolen keinoista ja mahdollisuuksista sitouttaa nuorta työvoimaa. Haastatteluissa oltiin kiinnostuneita myös asiantuntijoiden omista kokemuksista ja mielipiteistä.

5.2.1 Työhyvinvointi

Kaikissa haastatteluissa tuli esille, että työhyvinvointimittauksia tehdään vuosittain, osassa organisaatioita työhyvinvointimittauksen lisäksi tehtiin myös Great Place to Work -tutkimus vuosittain.

”Meillä on erikseen tekeillä tällainen Wellbeing-strategy, ja on kartotettu mitkä yksittäiset kysymykset siinä työilmapiiritutkimuksessa liittyy nimenomaan työhyvinvointiin ja ne kattaa kyllä hyvin pitkälti ne jotka työhyvinvoinnin alueelta on kansainvälisen kriteeristön mukaan eli siellä on motivaatioon liittyviä asioita, terveyteen, työssä jaksamiseen.”

Haatatteltava B.

Kyselyt myös käsiteltiin organisaatioissa systemaattisesti esimiesten voimin. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin keskustelun ja kysymisen tärkeys.

”Sen lisäksi meillä on oma työkalu et me pystytään lähettään netistä kyselyitä meidän työntekijöille ja ne on semmosia fiiliskyselyjä et me lähetetään niitä kerran kuukaudessa et mikä fiilis ja ne on ihan lyhyitä, muutaman minuutin, mut sitten tiedetään, et missä mennään...”

”Aika paljon sanotaan, et meille on mahdollisuus tulla puhumaan ja sit me tehdään, kollegan kanssa kierretään joka perjantai meidän kaikki pisteet läpi ja kysellään ihmisiltä et mikä fiilis ja usein siellä ihmisillä onkin aisaa. Et usein kun sä kysyt niin ihmiset alkaa puhuun, mut ei niin helposti tänne uskalla tai halua tulla.”

Haastatteltava C.

”No meillä on lähtökohdin hyvin epämuodollinen ja keskusteleva ilmapiiri. Yhtenä esimerkkinä on meidän intranetti, eli kaikki julkaisut siellä on avoimia kommentoinnille ja myöskin arvioinnille siitä et kuinka tärkeitä se on omaa työtä ajatellen. Ja ihmiset on oppinut pikkuhiljaa käyttämään sitä, et on se sitten ylin johto tai kuka tahansa

instanssi, joka siellä artikkelin julkaisee niin saa ja voi varautua että sieltä tulee hyvin keskustelua.”

Haastateltava B.

Lisäksi jokaisen työntekijän ja varsinkin esimiehen oma vastuu työilmapiirin luomisessa korostui haastatteluissa. Avoin keskustelu ja toisen auttaminen koettiin tärkeiksi asioiksi.

”Niin, siin on tietenkin jokaisella itsellään aika iso rooli, et en mä taas voi olla sanomatta et esimiehellä on iso rooli, mut et jokaisella yksittäisellä työntekijällä on vastuu siihen, et tota se on aika itsekästä myrkyttää sitä ilmapiiriä.”

”...mut ei siinäkään oo mitään hirveetä kikka kolmosta, mut se että kollegat tulee hyvin toimeen, niil on hauskaa täällä, me autetaan kollegaa, jos se tarvii apua, must tuntuu et aina tulee se palaute pääsääntöisesti, et kyl tääl aina saa apua joltain. Ei jää yksin ja sit on toki erilaisia työkaluja kyllä olemassa, et meil on työhyvinvointiin liittyvää toimintaa, johon työnantaja budjetoit X euroa vuodessa, et niinkun osastot suunnittelee yhdessä...”

Haastateltava D.

Yhteisen tekemisen tärkeyttä korostettiin. Rahallisesti työhyvinvointiin liittyvä toiminta ei välttämättä ole kallista, mutta työnantajan myönteinen asenne yhteiseen työajan ulkopuolella tapahtuvaan toimintaan, jota työnantaja ainakin osittain tukee, nousi haastatteluissa esiin. Kehityskeskustelut koettiin tärkeiksi, mutta lähinnä korostettiin niissä käytävän keskustelun laatua.

”Mutta ihan lähtee sitten ihan tästä meidän ilmapiiritutkimuksen purkamisesta, kehityskeskustelumallista se rakentuu hyvin vahvasti vuoropuhelulle. Ja me ollaan esimiehiä siihen paljon koulutettu, että ne ois aitoja dialogeja.”

Haastateltava B.

Työhyvinvointiin kiinnitettiin kaikissa organisaatioissa paljon huomiota ja se nähtiin selkeästi yhtenä tärkeimmistä sitouttamiskeinoista. Yhtäläisyys kyselytutkimuksen tuloksiin on siis selkeä. Työilmapiiri koettiin kyselytutkimuksessa tärkeimmäksi sitouttavaksi elementiksi.

5.2.2 Odotusten täyttyminen ja ennakoiva sosialisointi

”Tietysti mun mielestä kaikki lähtee siitä, et jos löytyy ihminen joka itse haluaa olla meillä töissä, et tavallaan et mun mielestä se lähtee siitä tahtotilasta. Siitä et sen henkilön ja meidän tarpeet kohtaa. Ja aika avoimesti nuo nuoret, jotka hakeutuu meille töihin kyllä kertoo et sit sen syyn miksi on tulossa. Et jos se on niinkuin palkka niin ky se siinä kerrotaan. Ja tota et se on semmoinen niinkuin lähtökohta. Ja toinen lähtökohta on se että he tietää mihin he on tulossa et rekrytointi, perehdytysprosessissa, meillä on keskitetty rekrytointi ja perehdytys...siinä niinkuin saa aika nopeasti kuvan mihin on tulossa, koska eihän aina odotukset vastaa todellisuutta.”

”Se voi olla yksi semmoinen kun alkuvaiheessa voi olla tai työntekijä on nuori voi tulla ensimmäiseen työpaikkaansa et sä et jää ihan yksin siihen joukkoon, joka jo osaa kaiken muun sun mielestä, et se voi olla yksi hyvä asia sen niinkuin alkuunpääsemisen kannalta. Ja yksi iso sitouttava tekijä on se työporukka. Et kun siinä on aikamoinen imu. Kaikkien tutkimusten mukaan tää mihin mä viittasin tai sitten meidän työtyytyväisyystutkimus kertoo sitä et työilmapiiri vetää mukanaan. Et se on aika niinkuin vahva semmonen sitouttava tekijä. Että itseasiassa sen sitouttavuus näkyy varmaan myöhemmin, sit kun tulee niitä vaihtoehtoja et jääkö vai lähdenkö, vaihdanko työpaikkaa niin se oma työporukka ja se työilmapiiri ja se, että ollaanko omaa perhettä siinä ravintolassa niin se on aika vahva tekijä.”

Haastateltava A.

Rekrytointi- ja perehdytysprosessia pidettiin kaikissa haastatteluissa tärkeinä sitouttamiseen vaikuttavina tekijöinä. Rekrytoinnissa pidettiin yhtä tärkeänä

työntekijän sopimista organisaatioon kuin organisaation sopimista työntekijälle. Rekrytointiprosessissa ei haluttu luoda vääränlaisia odotuksia vaan antaa mahdollisimman realistinen kuva yrityksestä.

”No ehkä just tämmösissä et kerrotaan hirveän tarkasti et minkälaisesta yrityksestä on kyse ja mitä etuja meillä on mut tietysti myös et mitä vaatimuksia meillä on, että se on kyllä semmonen ja pyritään siinäkin tuoda esille sitä et on mahdollisuus lähteä ulkomaille tai on mahdollisuus siirtyä eri pisteisiin töihin ja se tarjoaa eri mahdollisuuksia ja samoin sitä et siinä rekrytoinnissa yritetään paljon keskittyä siihen et saadaa siitä ihmisestä irti et onko se just niinku meidän tyylinen siihen tehtävään. Ja mietitään et jos ei siihen tehtävään niin oisko joku muu piste tai työtehtävä johon sopisi. Kyl se ehkä semmonen rehellisyys molemmin puolin niin se on tosi tärkeä siinä.”

Haastateltava C.

”Joo, no niin, varmaan se ensimmäinen, et me annetaan semmonen realistinen, et rekrytointiprosessissa me ei ainoastaan valita meille sopivaa kandidaattia vaan kyl se on niinkun et se työntekijä valitsee sille parasta työnantajaa ja paikkaa, et ei ole kenenkään et et, no eilen esimerkiksi mul oli haastattelu yhteen tehtävään, et ei ole kenenkään etu et mä antaisin hänelle jonkun epärealistisen kuvan tästä, tuu tänne, tää on ainostaan tosi hienoo ja sä pääset tekemään tosi korkealentoisia tehtäviä ja reissaamaan ympäri pohjoismaita, jos se todellisuus ei vastaa sitä. Et tottakai me yritetään olla tosi houkutteleva, tehdään ne tehtävät todella houkutteleviksi, mut rekrytointiprosessissa pitää aina hyvin tarkkaan pystyä määrittelemään se, et ketä oikeastaan haetaan.”

Haastateltava D.

Perehdytysprosessin systemaattisuutta ja tärkeyttä korostettiin kaikissa haastatteluissa.

”Tottakai me haetaan tänne ihmisiä, jotka on aktiivisia ja itsenäisiä ja et ne osaa hakea tietoa, kaikkea ei voi meidän tehtävissä ladata

perehdytysuunnitelmaan, et kun ton oot lukenut niin sit oot valmis, mut kylhän se työ opettaa varmaan aika monissa muissakin tehtävissä. Mut et sille esimiehen pitää tehdä hyvin kattava perehdytysuunnitelma, jossa käydään aika systemaattisesti X viikkoa, kuukautta läpi ihmisiä ketä sun täytyy tuntea ja niinkun semmosia pääelementtejä liittyen siihen työhön ja sitten, tottakai me odotetaan et sit se ihminen siinä matkanvarrella on itse aktiivinen ja verkostoituu ja ottaa selvää ja opettelee ja sit kun se pääsee varsinaisiin töihin kiinni niin sieltä sitä sitten tulee. Mut se perehdyttäminen on äärimmäisen tärkeitä. Ja kaikkeenha, kun on iso talo niin kaikkeen on tukea. Se on fantastinen tällöinen introduction program, jossa on moduuleittain melkein päivästä yks päivään sata mitä teet.”

Haastateltava D.

5.2.3 Urakehitys ja mahdollisuuksien tiedostaminen

”Näissä tehtävissä, eli henkilöstö ja koulutustehtävissä neljä ja puoli vuotta toiminut ja tuota pitkä tausta tässä yrityksessä, peräti 16 vuotta eri tehtävissä, tää on yhdeksäs työtehtävä.”

Haastateltava A.

”Mä olen (...) 23 vuotta elikkä kultanen kello tulee tossa parin vuoden sisällä 25 vuoden merkiksi.”

Haastateltava B.

”...mut joo mä tulin silloin -99 kesätyöntekijänä...”

Haastateltava D.

Kuriositeettina voidaan todeta, että moni haastateltavista oli tehnyt lähes koko työuransa saman yrityksen palveluksessa. Urakehitys oli toiminut heidän kohdallaan ja se myös nähtiin sitouttavana tekijänä, mutta myös työntekijän omaa aktiivisuutta ja halua uralla etenemiseen korostettiin. Tämä asia nousee esille myös

teoriataustassa, jossa todetaan, että työnantajan tulisi rekrytoida urallaan mahdollisimman itseohjautuvia työntekijöitä.

”Ja siitä on sitten ilmoituksia, mainoksia, jonka jälkeen, kun tossa meidän alakerrassa on iso ruokailutila, jossa eri osastot esittelevät toimintaansa ja sit on tällaisia yhteisiä tietoiskuja, jossa HR on ollut mukana kertomassa urasuunnittelusta. Meillä on aika kattavat urasivustot, joilla pystyy tekemään itsearviointi oman uransa osalta, mikä on kullekin henkilölle tärkeätä, mitä kannattaa huomioida ja kerrotaan myös niistä mahdollisuuksista. Eli meillä on aktiiviset sisäiset markkinat sillä tavalla, että jokainen työpaikka avataan ensin (...) sisällä, jonka jälkeen vasta lähdetään kattoon ulkopuolelta. Mutta meillä ei ole sovittua urapolkua vaan se kehittyminen on hyvin pitkälti jokaisen omalla vastuulla, et pidetään huoli siitä, et esimiehet ja organisaatio tukee ja saa tietoa jne., mutta sitten siinä vaiheessa kun lähdetään hakemaan sitä seuraavaa steppiä niin jokaisella on oma vastuu siitä uran tekemisestä.” Haastateltava B.

”Meillä on mahdollisuus, no sanotaan et shift- ja unitmanager ja operationmanager, et ne on niinku semmosia mihin meillä on tosissaan mahdollisuus ja sitten ihmiset voi kouluttautua ja meillä on tämmöset käsikirjat niihin et mitä kaikkia tehtäviä niihin kuuluu ja pyritään, kun meillä on sit se rule of seven et ketkä niinku näkee et on seuraavia potentiaasia niin sitten se et heitä kasvatetaan siinä työn yhteydessä, että, jos ollaan esim. budjettia laatimassa niin se et se on näiden aluepäälliköiden eli operationmanagereiden tehtävä, sit se et jos ne näkee, et se heidän yksikön esimies on potentiaalinen seuraava niin ottaa siihen mukaan.”

Haastateltava C.

”Sit varmaan, jos mä nyt aattelin kun mennään eteenpäin niin kylhän ne mun mielestä kiteytyy mielenkiintoisiin, haastaviin työtehtäviin,

joissa pystyy kehittymään, näkemään sen talon tai jollain tavalla. Me ei pystytä sanoo ihmiselle, et mitä sä tuut tekee viiden vuoden päästä, eikä noi nuoret tuntuu, et se on ihan naivi kysymyskin, ei ne itekään oo välttämättä funtsinu ku kahen vuoden päähän, mut se että siellä on jonkunnäkönen majakka jossain, et vähän tietää et täällä tulee olemaan mielenkiintoisia tehtäviä tarjolla jatkossakin, jotka niinku haastaa mua koko ajan ja tottakai se pitää sit linkittää hyviin kollegoihin ja et ne semmoset peruselementit on kunnossa.”

Haastateltava D.

Mahdollisuuksien tuominen esiin korostui haastattelussa. Kaikki haastateltavat organisaatiot hyödynsivät sisäistä rekrytointia hyvin systemaattisesti. Joissakin organisaatioissa esimiestehtäviin nouseminen suoraan organisaation ulkopuolelta oli jopa hyvinkin harvinaista. Sisäisellä rekrytoinnilla pyrittiin selkeästi varmistamaan hiljaisen tiedon kertymistä ja pysymistä organisaation sisällä, samalla, ehkä tiedostamattakin luodaan kuvaa organisaatiosta, jossa uralla etenemistä pidetään hieman itsestäänselvänäkin. Urakehitys nähtiin siis tapana sitouttaa, mutta myös keinona tehdä arjesta paremmin hallittavaa. Esimiehillä tuli kaikissa organisaatioissa olla lista kriittisistä työtehtävistä ja koko ajan elävät suunnitelmat, kuka korvaa kenetkin työtehtävissä, jos joku työpaikkansa jättää tai siirtyy seuraaviin tehtäviin.

”...kyl mä veikkaan et se on myös sitouttamiseen liittyvä asia, et ihmiset tietää, et jos tää työ ei, tai sanotaan et meille on ihan ok, jos ihminen vaihtaa tehtäviä ja me aina otetaan sisäiset kandidaatit vahvoina kandidaatteina ennen kuin aletaan miettii pitäskö meidän kattookin talon ulkopuolelle, jos sitä osaamista ei löydy. Mut moni nuori ainakin sanoo, et tämmönen mahdollisuus, jos meille tullaan niin tää ei ole loppuelämän homma ja mun ei välttämättä tarvii vaihtaa firmaa, et mä löydän jotain toista tehtävää niin se on ihan fine.”

Haastateltava D.

Sisäinen rekrytointi ja uramahdollisuudet nähtiin siis tärkeiksi sitouttaviksi tekijöiksi varsinkin nuorilla työntekijöillä. Se, että tunnelin päässä tulee näkyä

jotain mihin pyrkiä, tuli esiin melkein kaikissa haastatteluissa. Myös kyselytutkimuksessa uramahdollisuudet nousi toiseksi tärkeimmäksi sitouttamiskeinoksi heti työilmapiirin jälkeen.

5.2.4 Työntekijän ja työnantajan arvomaailmojen kohtaaminen

”Et ihmisillä joilla on vahva ennakkokäsitys meistä oli se oikea tai väärä niin he ei edes hakeudu meille töihin. Täällä toimistolla ollessa, kun mä sanoisin et täällä on kohtalaisen hyvä toi pysyvyys, niin mä sanoisin et täällä arvomaailma on vielä enemmän läsnä. Ravintolassa, siellä on aika kovat odotukset ihan tuloksen aikaan saamiseen, et se varmaan painottuu siellä. Mutta siellä taas se lähiesimiesten mahdollisuus vaikuttaa kokemukseen, vaikka siitä arvomaailmasta, mun mielestä se on aika suuri ja sitten tähän dilemmaan tuo uuden ulottuvuuden se et kun ne esimiehetkin on tosi nuoria niin tavallaan se on jännä yhtälö. Mun on tosi vaikea vastata tähän kysymykseen et kenen kohdalla ne selkeästi ei kohtaa niin ne ei hakeudu tai huomaa et tää ei ole sitä mitä mä haluan, mut mä luulen et se tulee enemmän siitä, mitä tää ei ole sitä mitä mä haluan työnä eikä arvomaailmana. Se karsinta tapahtuu jo ennen.”

Haastateltava A.

Kaikissa haastatteluissa toistui samansuuntainen näkemys, että arvomaailma punnitaan jo rekrytointitilanteessa ja, jos ne eivät työntekijän ja työnantajan välillä kohtaa, ei rekrytointia tapahdu. Työnantajat uskovat työntekijän tekevän arvovalinnan siis jo ennen työsuhteen alkua. Tämän näkemyksen voisi kyseenalaistaa. Koska haastateltavat organisaatiot olivat suuria ja tunnettuja, ovat ne ehkä erityisasemassa, mutta ensimmäiseen työpaikkaan astuvan nuoren tietoisuus yrityksen arvoista etukäteen voi olla melko suuri oletus. Toisaalta yrityksen johdon näkemykset arvojen vaikutuksesta sitoutumiseen nähtiin enemmän positiivisessa valossa.

”Mut kyl mä koen sen et semmonen oikeudenmukaisuus ja se, et ihmisillä on oikeasti hyvä olla täällä niin ne on oikeasti tosi tosi tärkeitä asioita. Ja se et meidän ylin johto aika paljon pyörii tuolla

pisteissä ja me ollaan tässä lähellä. Ja osa matkustaa paljon niin se tulee sit sitäkin kautta ja pyritään et jos on potentiaalinen ihminen niin sit sille etitään joku häntä miellyttävä vaihtoehto täältä.”

Haastateltava C.

Ja myönnettiin myös, että arvoja voisi miettiä työntekijän näkökulmasta enemmän ja tämä nähtiin organisaation kehittymismahdollisuutena.

”Niitä pitäis miettiä enemmän. Uskon et siinä on syynä et meillä on ketjutasolla määritelty arvot ja ne on niinkun niin yleismaalliset arvot et niinku kaiken saat suoraan sanottuna sinne alle. Ne ei ole niin yksilöllisiä et ne kolahtaisi ja se on semmonen et me tehtäis ja löydettäis osastokohtaiset. Et mä näen et se ois semmonen hyvä työ, mitä meidän kannattais tehdä. Mut toki mä sanon et toiminnassa näkyy se mitä me arvotetaan, niinku sitä kautta luo sitä kulttuuria et sitä kautta ihmiset sitoutuu tai on sitoutumatta siihen. Mut mulla on muutamasta yrityksestä hyvä esimerkki et miten sinne työntekijätasolle on tehty arvoprosessi, joka on tuntunut koskettavalta. Et näkisin, et se ois meidän hyvä tehdä.”

Haastateltava A.

Arvot nähtiin kyselytutkimuksessa vähiten tärkeiksi sitouttamisen kannalta ja samanlainen tuntuma jäi asiantuntijahaastatelulta. Samalla kuitenkin voidaan todeta, että arvoprosessi nuortenkin työntekijöiden kohdalla voisi olla hyödyllinen sitouttamisen kannalta, sen järkevä toteuttaminen vaatii kuitenkin oikeanlaisen lähtökohdan ja suunnan. Arvojen jalkauttaminen ei voi olla vain ylhäältä, yrityksen johdolta alaspäin tuleva toimenpide vaan sen tulisi olla työntekijät osallistava prosessi.

5.2.5 Vapaa-aika versus työaika

Vapaa-ajan ja työajan suhteen merkityksen tärkeys tiedostetaan jokaisessa haastatellussa yrityksessä. Työntekijöiden toiveita pyritään kunnioittamaan ja

työpäivien venymistä liian pitkiksi ei pidetä tehokkaana työnteon ja jaksamisen kannalta.

”Et kyl mä sanoisin että lähtökohtaisesti, et työajat on joustavat ja toiveita pyritään kunnioittamaan, kyl saat jos sun tarvii mennä hoitamaan omia asioita, niin sä meet hoitamaan ja teet ne työt joku oinen päivä takaisin mut sitten tilanteita on ja tulee et sit joudut joustamaan myös toiseen suuntaan. Et mä sanoisin et ennemmin se on se joustavuus puolin ja toisin. Se on se et sä voit olla vaikka kaks päivää hoitelemassa omia asioita täältä toimistolta ja otat sit kiinni kun pystyt.”

Haastateltava A.

”Mut tosissaan meil esimiehet käy pääsääntöisesti aika paljon ihan niinku kaheksan tunnin työpäiviä et siihen todella niinku, et täällä todella välitetään et heillä on vapaa-aikakin ja se että, jos pyydetään työvuoroihin kun tulee vaik vapaapäivänä niin annetaan se mahdollisuus sanoa et ei pääse tulemaan ja se et maksetaan tosissaan kaikesta ylitöistä lisät et mennään niissäkin todella TES:n mukaan ja sitten se et me myöskin sitä niinku painotetaan et tosissaan et kyl mä tiedän et kun mä teen täällä 12 tunnin työpäivän niin ei ne viimeiset tunnit oo lainkaan tehokkaita.”

Haastateltava C.

Kyselytutkimuksessa työn ja vapaa-ajan suhde koettiin kolmanneksi tärkeimmäksi sitouttamisen keinoksi heti uramahdollisuuksien jälkeen. Haastatteluissa tuli ilmi nuorten työntekijöiden muuttunut vapaa-ajan arvostus, vanhempien sukupolvien työlle uhrautumisesta ei enää nykyään tapaa niin usein. Tätä arvomaailman muutosta ei kuitenkaan haastatteluissa nähty välttämättä negatiivisena asiana vaan sitä kunnioitettiin.

5.2.6 Rahallisten kompensatioiden vaikutus sitoutumiseen

Työntekijätasolla rahalliset korvaukset työehtosopimuksen mukaisen palkan lisäksi olivat melko pieniä, mutta mahdollisuus niihin oli kaikissa haastatteluissa

yrityksissä. Korvauksia käytettiin ehkä enemmän motivoimaan hyvään asiakaspalveluun ja myyntityöhön kuin sitouttamiskeinona. Esimiehillä taas kaikissa organisaatioissa oli mahdollisuus päästä käsiksi suurempiin ansioihin erilaisten bonusjärjestelmien avulla ja näiden vaikutus nähtiin jo enemmän sitouttavana.

”Eli pääasiallisesti me noudatetaan (...) TES:ä. Ja sitten meillä on osa johtajista ja tietyt ammattiryhmät tulospalkkauksen piirissä.”

Haateltava B.

”Elikkä tota niinkuin sanoin niin työntekijöitten osalta se rahallinen kompensatio on, no siellä on ollut rahallisia kompensatioita just tähän mysteryshoppareihin liittyen, että kun sieltä tulee tosi hyvää palautetta niin sitten on saanut niinkun lisää tuntipalkkaan, kaikki ihmiset, jotka on siinä vuorossaan työskennelleet. Se on tiimikohtainen, toki siellä on myös mahdollisuus jakaa yksilökohtaisia. Et siel on sekä että mut ne liittyy pääasiassa siihen, että siellä on asiakaskokemuksessa jotain positiivista. Mut sanotaan sit niinkun et vuoropäälliikkö, apulaisravintolapäälliikkö, ravintolapäälliikkö, niin sit siellä on jo tällaista bonusohjelman tyyppistä.

Haastateltava A.

Kyselytutkimuksessa palkkaus nähtiin vasta neljänneksi tärkeimpänä sitouttavana tekijänä. Tosin palkkauksen merkitys kasvoi iän myötä. Tämä tuntuukin hyvin loogiselta kehitykseltä. Nuorena, kun työntekijä on vielä epävarma taidoistaan ja itse työn sisällöstäkin, voi palkkaan liittyvät vaatimukset tuntua vierailta, mutta iän ja työkoemuksen karttuessa oman osaamisen arvostus alkaa näkyä myös palkkatoiveissa. Lisäksi perheen perustaminen tuo monesti uudenlaisia vaatimuksia myös oman työn ansaintamahdollisuuksille.

5.2.7 Sitouttamisen tulevaisuus ja uusien sukupolvien haasteisiin vastaaminen

Sitouttamisen tulevaisuus ja uudet sukupolvet nähtiin kaikkien haastateltavien keskuudessa tietyllä tapaa haasteena, muttei niinkään negatiivisena kehityksenä.

Yleisesti todettiin, että nuorison odotukset työelämää kohtaan ovat muuttuneet, he tiedostavat enemmän asioita ja osaavat myös vaatia työnantajalta enemmän. Vain yksi haastateltavista myönsi, että tulevaisuudessa voi olla edessä myös työntekijäpula.

”Mä näen sen sillä tavalla, et eri yksilöille eri asiat on merkityksellisiä, puhutaan siitä et asiakaspalvelun pitäisi mennä enemmän autenttiseen suuntaan niin mä näen et johtamisen pitäis mennä kanssa. Se johtaminen, mitä sä haluat osaksesi ei välttämättä ole sama asia mitä mä haluan osakseni. Tai mitkä asiat on tärkeitä. Ihmiset on enemmän ja enemmän tietosia, mitä ne voi odottaa johtamiselta työpaikalta. Tietty kriittisyys kasvaa. Koulutus, itsensä kehittäminen, yleinen hyvinvointi, tälläiset asiat, niin mä uskon et vielä enemmän sen sitoutumisen osalta tälläiset arvomaailman asiat. Kyllähän sä saat sitoutumisen myös rahalla ja päälleliimatuilla palkkioilla mut mä uskon et se menee vielä siihen suuntaan et se oikea sitoutuminen otetaan sillä et se yritystoiminta on merkityksellistä sille ihmiselle ja et ne arvot kohtaa. Puhutaan niin paljon työpahoinvoinnista et mä luulen et ihmiset haluaa sitoutua yritykseen jossa ne voi hyvin.”

Haastateltava A.

”Et kyl semmonen työvoimapula voi joskus tulla ja sillonhan todella tärkeitä on et ihmisiä pystytään sitouttamaan ja silloin se palkka ei oo ainoa tärkeä asia et kyllä se yrityskulttuuri on tärkeä, et minkälainen fiilis siellä on ja toki minkälainen maine, et sekin on, et jokaikinen työntekijä joka meiltä lähtee, niin kyllä se jonkinlaista viestiä tuolla vie, et on myös hirveän tärkeitä.”

Haastateltava C.

”No joo, mut mä en näe mitään niin dramaattista, et yks asia tapahtuis valoja kääntämällä, mut mä en näe et tää kehitys hirveesti mihinkään sinällään muuttuu, et me edelleen ollaan siinä ja halutaankin tehdä et me tarjotaan mielenkiintoisempia töitä, kuin vaikka kilpailijat tarjoaa ja meil on ihmiset, niitä kohdellaan reilusti. Sen mä nään et

tietynlainen semmonen transparenttius varmasti voisin kuvitella, et se tulee entistä tärkeämmäksi, et toi nuoriso haluaa et heitä kohdellaan reilusti, he saa ansaitsemansa mukaan ja he tietää mitä vaihtoehtoja on tarjolla, he puhuu niistä keskenään ja kyl ehkä tää aina kääntyy ehkä osittain semmoseksi et nuoriso on laiskaa, mut mä en halua nähdä sitä silleen. Mut kyl ne varmaan haastaa enemmän sitä, et mul on oikeus myös vapaa-aikaan et mä en hinnalla millä hyvänsä myy itseäni tänne et sä et voi tarjota mulle mitään semmosta, et mul on noi omat juttuni ja vapaa-aikani, tämmönne worklifebalanssi, mistä puhutaan paljon.”

Haastateltava D.

”Tärkeää on, että ollaan arvojohdettu (...), annetaan palautetta, haasteita ja luodaan balanssi työn ja vapaa-ajan välille. Yhdeksi tärkeimmäksi nousee hyvä johtaminen, mutta myös hyvät alaistaidot.”

Haastateltava C.

Hyvä johtaminen, reiluuden kokeminen, työnantajan avoimuus ja läpinäkyvyys sekä odotuksiin vastaaminen koettiin tärkeäksi uusien sukupolvien sitouttamisessa. Haastatteluissa tuli ilmi, että nuoret osaavat vaatia osakseen tietynlaista kohtelua. Työnantajan tehtäväksi jääkin selvittää, millaista johtamista työntekijät omassa elämäntilanteessaan arvostavat.

Määrällisen ja laadullisen aineiston yhteenvetona voidaan todeta, että työilmapiirin tärkeys ymmärretään työnantajapuolella yhtä tärkeäksi asiaksi kuin työntekijäpuolellakin. Rekrytointiprosessin ja perehdytysprosessin tärkeys tuli haastatteluissa esille, on tärkeää jo rekrytoidessa antaa realistinen ja juuri oikeanlainen kuva työpaikasta, jotta työntekijän odotukset työstä täyttyvät. Ura- ja koulutusmahdollisuudet nähtiin työnantajapuolella erittäin tärkeiksi. Samansuuntaisia tuloksia saatiin kyselystäkin. Urakehitys nähdään erittäin sitoutavana tekijänä, mutta myös tärkeänä toiminnan jatkuvuuden ja kehittymisen kannalta. Monessa organisaatiossa urakehitys onkin enemmän sääntö kuin poikkeus. Tällöin varmistetaan hiljaisen tiedon siirtyminen, pystytään reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja luodaan samalla tehokas sitouttamiskeino. Työnantajapuoli korosti myös työntekijöiden itseohjautuvuutta

urakehityskysymyksessä, ketään ei voi pakottaa etenemään urallaan ja sitouttamiskeinona se toimiikin vain, jos yksilöllä on halua edetä urallaan. Kyselytutkimus kertoo kuitenkin urakehityksen olevan erittäin tärkeä asia työhön sitoutumisen kannalta.

Arvomaailmojen kohtaamisessa työnantajapuoli oli melko yksimielinen siitä, että arvomaailma valitaan jo rekrytointitilanteessa, jos työnantajan arvomaailma ei tunnu omalta, ei työntekijä valitse organisaatiota. Kyselyssä taas tuli ilmi, että tärkein arvoihin liittyvä seikka nuorille on nimenomaan oman ja työnantajan arvomaailmojen kohtaaminen. Voidaankin kyseenalaistaa, onko rekrytointilanne riittävä tapa varmistaa, että uusi työntekijä on sisäistänyt ja hyväksynyt organisaation arvot vai pitäisikö arvoprosessille antaa enemmän aikaa myös jatkossa.

Nuorten uusien sukupolvien muuttunut suhde vapaa-aikaan ja työaikaan tiedostettiin haastatteluissa, ehkä hieman yllättäenkin tätä ei kuitenkaan koettu uhkaksi tai negatiiviseksi asiaksi. Joustavan työajan malli koettiin kyselyssä tärkeimmäksi ja sille löytyi kannatusta myös haastatteluissa, joustavalla työajalla annetaan tunne vapaudesta ja helpotetaan oman elämän hallintaa eri elämäntilanteissa.

Rahalliset kompensatitot nähtiin haastatteluissa työntekijätasolla melko mitättöminä tekijöinä sitouttamisen kannalta. Esimiestasolla erilaisia rahallisia sitouttamisjärjestelmiä alkoi kuitenkin löytyä. Kyselyssä palkka ei noussut kärkisijoille tärkeimpänä sitouttavana tekijänä vaikka sen merkitys kasvoikin iän myötä.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli löytää työnantajien parhaita sitouttamiskeinoja ja selvittää nuorten työelämään siirtyvien mielipiteitä sitouttavasta työpaikasta. Tutkimuksen aihe on mielenkiintoinen, koska työntekijöiden prioriteetit ja arvot ovat muuttumassa. Keskustelu uusien sukupolvien johtamisesta kiinnostaa työnantajia.

Kun palataan tämän tutkimuksen teoriaosuuden kuvioon 2, Organisaatiositoutumisen moniulotteiseen malliin, nyt tutkimustulosten valossa, voidaan todeta sitoutumisen todellakin koostuvan eri kerroksista, jotka tuovat kokonaisuuteen aina uuden vivahteen. Pohjalta lähdettäessä sitoutumiseen vaikuttavat organisaation erityispiirteet: koko, rakenne ja ilmapiiri. Kyselytutkimuksessa PK-yritys koettiin eniten sitouttavaksi, mutta kyselyyn vastanneiden koulutusohjelmalla oli merkitystä koettuun yrityksen koon vaikutukseen, tradenomit kokivat suuryritykset houkuttelevammiksi kuin restonomit.

Yksilön henkilökohtaiset erityispiirteet: ikä, koulutustausta, perhe, arvot ja odotukset vaikuttavat sitoutumiseen. Kyselytutkimuksessa ikä vaikutti mm. koulutusmahdollisuuksien arvostamiseen sekä esimieheltä saadun tuen tärkeyteen. Mitä vanhempi vastaaja, sitä enemmän koulutusmahdollisuuksia arvostettiin ja mitä nuorempi vastaaja, sitä tärkeämmäksi esimiehen tuki ja läheisyys koettiin. Vanhimmat vastaajat, joilla myös talouden koko oli suurin, kokivat palkan sitouttavan enemmän kuin nuoremmat vastaajat. Perhe vaikuttaa siis tuntemukseen palkan sitouttavuudesta.

Myös johdon käytännöt sitouttamisessa luovat pohjan sitoutumisen rakentumiselle. Työntekijöiden valinta, rekrytointi, perehdytys ja palkkaratkaisut ovat tärkeitä elementtejä, kun puhutaan sitouttamisesta. Työntekijäpuoli korosti haastatteluissa rekrytoinnin merkitystä oikeanlaisten odotusten muodostumisen kannalta sekä arvomaailmojen kohtaamisen näkökulmasta. Systemaattinen perehdytys ja mentorimentaliteetti nähtiin myös tärkeiksi. Esimiesten bonusjärjestelmät nähtiin

työnantajapuolella sitouttamiskeinoksi. Ympäristöolosuhteet: työttömyysaste ja perhevastuut vaikuttavat myös sitoutumiseen. Vakituinen työsuhde koettiin selkeästi sitouttavimmaksi, sen arvostus myös nousi iän myötä ja kuten aiemmin todettiin, vaikuttaa perhe ja elätysvastuu omiin kokemuksiin sitouttavista tekijöistä.

Seuraavalla tasolla tullaan työkokemukseen: millaisia ulottovuuksia työ saa, millaisia mahdollisuuksia yksilöllä on vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon, millaista tukea työhön on saatavilla ja miten oikeudenmukaiseksi työ koetaan. Tällä tasolla tulee esille myös roolin tila ja psykologisen sopimuksen tila.

Kyselytutkimuksessa tuli esille, että nuoret arvostavat oman ammattiosaamisen kehittämistä, koulutusmahdollisuuksia ja työilmapiiriä erittäin paljon, lisäksi uralla eteneminen nähtiin erittäin sitouttavana asiana. Nämä asiat nousivat tärkeiksi myös työnantajahaastatteluissa. Voidaankin todeta, että omaan työhön vaikuttaminen on varmasti helpointa juuri kouluttautumalla ja uralla eteenpäin menemisellä.

Oikeudenmukaisuuden kokeminen tarvitsee avoimen työkuultuurin, jossa uudet työpaikat avataan aina myös yrityksen sisäisille markkinoille. Tällöin tuodaan esille arvostus omiin työntekijöihin ja heitä myös koulutetaan ja kehitetään systemaattisesti uusiin työtehtäviin.

Työnantajahaastatteluissa tuli esille, että työntekijöiden tulee olla urasuunnitelmissa itseohjautuvia, mikä tukee ajatusta työroolin sopivuuden kokemuksesta. Ketään ei voi pakottaa esimiestehtäviin, koska kokemus roolin ylikuormituksesta tai roolikonfliktista on kestämaton. Psykologisen sopimuksen syntyminen ja sosiaalisen vaihtokaupan muodostuminen koulutus- ja uramahdollisuuksia luomalla on työnantajalle helpointa ja vaivattominta.

Millaisia tunteisiin, normeihin ja kuluihin liittyviä keinoja sitouttaminen sitten tuo mukanaan. Yhdeksi tärkeimmistä attribuutioista, sitoutumisen syistä, tutkimuksessa nousi hyvä työilmapiiri. Työ voikin olla nuorelle yksi ovi sosiaaliseen elämään. Hyvä työporukka auttaa jaksamaan raskaammassakin työssä, mutta voi myös tuoda sisältöä muuhun elämään. Työhön sopivuuden kokemiseen työnantajalla on selkeä keino, perehdyttäminen. Kun nuorta ei jätetä yksin pärjäämään, vaan hänet otetaan tutormaiseen ohjaukseen heti ensimmäisestä päivästä lähtien, ovat onnistumisen mahdollisuudet paljon suuremmat. Haastatteluissa tuli ilmi myös yksi suurten

yritysten etu, joka on vaihtoehtojen luominen. Työtehtävistä toiseen siirtymistä pidetään mahdollisuutena, mikä myös hillinnee työpaikan vaihtolttiutta.

Hohterin tutkimuksessa (2008) tärkeimmiksi sitouttamisen keinoiksi nousivat ammattiosaamisen kehittäminen, joustava työaika, palkkaus, hyvä työporukka, avoin ilmapiiri, urakehitys, arvostaminen ja lupauksen pitäminen. Tutkimustulokset myötäilevät tämän tutkimuksen tuloksia ja vahvistaa käsityksiä, että nuorten valmistumassa olevien ja vastavalmistuneiden sitoutuminen on vahvasti affektiivista ja osittain välineellistä. Nuoret haluavat olla osa työyhteisöä ja kuulua organisaatioon. Tämän kaltainen sitoutuminen on vahvalla pohjalla ja työpaikan vaihtaminen on epätodennäköisempää.

Vaikka nuoret haluavatkin sitoutua organisaatioon, ei heidän sitouttamisensa tule kuitenkaan olemaan helppoa. Sitoutuminen koostuu kerroksista, joihin oman mausteensa tuo niin yksilön, organisaation kuin ympäristönkin erityispiirteet. Työnantajan tulee siis olla selvillä mitä työntekijät arvostavat ja vastata näihin arvostuksiin niin uniikilla tavalla, että nuoret kokevat sen tavoittelemisen arvoiseksi.

Jatkotutkimuskohteena (kehittämiskohteena) tämän työn pohjalta voidaan esittää työyhteisön analysointia esimerkiksi haastatteluin ja työilmapiiritutkimuksin, jonka jälkeen kehittämisehdotukset otetaan vaiheittain käyttöön. Tämän jälkeen työyhteisö analysoidaan uudestaan esimerkiksi puolen vuoden päästä. Tällöin voidaan tehdä päätelmiä kehitysehdotusten toimivuudesta ja vaikuttavuudesta. Olisi siis mielenkiintoista nähdä käytännössä työyhteisön kehittyminen.

7 Kehittämisehdotukset

Kehittämisehdotuksena tutkimustuloksista syntyi kymmenen kohdan lista, jossa pyritään huomioimaan sellaiset sitouttamistoimenpiteet, joilla juuri nuoria työntekijöitä saisi sitoutettua parhaiten:

1. Tee organisaatiosta tunnettu potentiaalisille työntekijöille mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Panosta oppilaitosyhteistyöhön, tarjoa harjoittelu-, opinnäyte- ja oppisopimuspaikkoja. Pyri tuomaan esille organisaatiosi arvomaailmaa, uramahdollisuuksia, kansainvälisyyttä ja hyvää ilmapiiriä. Rakenna positiivista yrityskuvaa.
2. Rekrytoi tarkasti. Kerro työpaikasta ja työnkuvasta mahdollisimman realistisesti ja totuudenmukaisesti. Anna myös rekrytoitavalle mahdollisuus ilmaista omat intressinsä. Jos arvomaailmat eivät kohtaa, älä rekrytoi.
3. Perehdytä systemaattisesti. Valjasta uusi työntekijä aina tutorhenkilöllä, perehdytysmateriaalilla ja HR-interventioilla. Tuo organisaation arvot mukaan perehdytykseen. Muista seuranta ja kehittämistoimenpiteet.
4. Panosta lähiesimiehiin. Mitä nuorempi työntekijä sitä tärkeämmäksi koetaan esimiehen läsnäolo ja läheisyys.
5. Tarjoa koulutusta. Avaa ovi uralla etenemiseen, mutta painota työntekijän omaa aktiivisuutta. Rekrytoi aina ensin organisaation sisältä.
6. Tue työyhteisön yhteistä tekemistä, aktivoi, panosta, kannusta. Muistuta myös työntekijöitä organisaation panostuksista, ne eivät tipu taivaalta automaattisesti.
7. Mittaa ja analysoi työilmapiiriä. Pidä paino kehittämisessä ja tulevaisuudessa, käsittele aina kaikki tutkimukset alaisten kanssa.
8. Pidä lupaukset ja jaa arvostusta.
9. Kysy mielipiteitä ja jaa vastuuta.
10. Pyri selvittämään mikä työntekijöille on tärkeää juuri nyt heidän elämässään ja pyri vastaamaan näihin tarpeisiin.

Lähteet

Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen aikakauskirja 4/2010.

Alasuutari P. 1993. Laadullinen tutkimus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Baruch, Y. 1998. The Rise and Fall of Organizational Commitment. Human System Management, Vol. 17(2), 135-143.

Garavan, T. & Morley, M. 1997. The socialization of high-potential graduates into the organization – initial expectations, experiences and outcomes. Journal of Managerial Psychology, Vol. 12, No: 2, 118-137.

Cohen, A. 2007. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, vol. 17, 336-354.

Hohteri, H. 2008. Sitoutumisen monet kasvot. Vastavalmistuneen kauppatieteiden maisterin organisaatiositoutumiseen vaikuttavat tekijät. Pro gradu -tutkielma. Turun Kauppakorkeakoulu.

Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatus 4/2004, 284-294.

Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2012.

Luettavissa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3.html

Luettu 29.9.2012.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. Commitment in the Workplace Theory, Research and Application. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks, California.

Meyer, J.P., Gregory, I.P. & Allen, N.J. 1998. Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, No. 1, 29-52.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol 61, 20-25.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittäistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.

O'Reilly, C. & Chatman, J. 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects on Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71, 492-499.

Riketta, M. 2002. Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 23, 257-266.

Ruokolainen, M. 2011. Do organizational and job-related factors relate to organizational commitment? A mixed method study of the associations. Jyväskylän Yliopiston julkaisuyksikkö.

Scholarios, D., Lockyer, C. & Johnson, H. 2003. Anticipatory socialisation: the effect of recruitment and selection experiences on career expectations. *Career Development International*, Vol 8/4, 182-197.

Stevens, J., Beyer, J. & Trice H. 1978. Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *The Academy of Management Journal*, Vol. 21, no. 3, 380-396.

Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Mackenzie Davey, K. 2002. A longitudinal study of the relationship between career management and organizational

commitment among graduates in the first ten years at work. Journal of Organizational Behavior, Vol. 23, no. 6, 731-748.

Sturges, J. Conway N., Guest, D. & Liefvooghe, A. 2005. Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, No. 7, 821-838.

Talouselämä 25.6.2012. Tässä kolme tärkeintä syytä, miksi nuoret eivät sitoudu työpaikkaansa.

<http://www.talouselama.fi/uutiset/tassa+3+tarkeinta+syyta+miksi+nuoret+eivat+sitoudu+tyopaikkaansa/a2135281> Luettu: 28.9.2012.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan. Sanoma WSOY. Porvoo.

LIITE 1. Haastattelurunko

- 1 Miten tärkeäksi organisaatiossanne koetaan sitouttaminen ja mitä kaikkea koette siihen kuuluvan?
2. Yrityksen koko?
3. Vaihtuvuus?
4. Työhyvinvointimittaukset?
5. Millaisia rahallisia kompensatioita/tulospalkkausta teillä on mahdollista saada työntekijät, esimiehet?
6. Ei rahalliset kompensatit, kuten joustava työaika?
7. Uralla etenemismahdollisuudet?
8. Koulutusmahdollisuudet?
9. Kansainvälisyys/ulkomaankomennukset?
10. Miten luotte avointa työilmapiiriä, asioista keskustelemisen mahdollisuuksia?
11. Luontaisedut?
12. Vakituisten työsuhteiden määrä/lojaalisuus?
13. Mahdollisuus päästä vaikuttamaan?
14. Työntekijöiden ja organisaation arvomaailman kohtaaminen?
15. Sisäinen yrittäjäisyys?
16. Sitouttaminen osana yrityksen strategiaa?
17. Millaisia urapolkuja yrityksestä löytyy?
18. Miten yritys suhtautuu vapaa-ajan käsitteeseen?
19. Miten yritysjohto näkee arvojen vaikutuksen sitoutumiseen?
20. Miten työilmapiiri vaikuttaa sitoutumiseen?
21. Miten huomioitte rekrytointiprosessissa sitouttamisen?
22. Miten huomioitte perehdytyskäytännöissä sitouttamisen?
21. Miten sitouttaminen on muuttunut vuosikymmenessä?
22. Miten näette sitouttamisen tulevaisuudessa?

Nuoret, työelämä ja sitoutuminen

TAUSTAKYSYMYKSET

1. Sukupuoli

☐ mies

☐ nainen

2. Ikä

☐ 18-20

☐ 21-23

☐ 24-27

☐ yli 28

3. Koulutusohjelma

☐ restonomi

☐ tradenomi

4. Jos työskentelet vakituisesti, onko toimenkuvasi opiskelemaasi tutkintoa

☐ vastaava

☐ ei vastaava

5. Talouden koko

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ yli 3

TYÖORGANISAATIO

6. Minkälainen työsuhde sitouttaa sinua parhaiten?

- ☐ vakituinen
- ☐ määräaikainen
- ☐ sijaisuus

7. Minkä kokoinen yritys sitouttaa sinua parhaiten?

- ☐ suuryritys
- ☐ PK-yritys (alle 250 työntekijää)
- ☐ alle 10 hklön yritys

8. Kuinka tärkeänä sitoutumisen kannalta koet

1=ei lainkaan tärkeänä 5=erittäin tärkeänä 1 2 3 4 5
edellä esitettyjä työorganisaatiota koskevia kysymyksiä OOOOO

URAKEHITYS

9. Kuinka tärkeänä sitoutumisen kannalta koet

1=ei lainkaan tärkeänä 5=erittäin tärkeänä	1 2 3 4 5
organisaatiossa on mahdollisuus edetä uralla	OOOOO
organisaatiossa kannustetaan uralla etenemistä	OOOOO
uralla etenemisen mahdollisuus tuodaan esille jo rekrytointitilanteessa	OOOOO
urakehityksessä keskustellaan useammin kuin virallisissa kehityskeskusteluissa	OOOOO
koko työuran luomisen mahdollisuutta samassa organisaatiossa	OOOOO
mahdollisuutta päästä erilaisiin koulutusohjelmiin organisaatiossa	OOOOO
mahdollisuutta kehittää omaa ammattiosaamista	OOOOO

10. Kuinka tärkeänä sitoutumisen kannalta koet

1=ei lainkaan tärkeänä 5=erittäin tärkeänä	1 2 3 4 5
edellä esitettyjä Urakehitystä koskevia kysymyksiä	OOOOO

11. Kuinka tärkeänä sitoutumisesi kannalta pidät seuraavia asioita

1=ei lainkaan tärkeänä 5=erittäin tärkeänä	1 2 3 4 5
säännöllistä työaika (esim. 8.30-16.30)	OOOOO
liukuvaa työaika	OOOOO
mahdollisuutta tehdä ylitoita ja saada siitä korvausta	OOOOO
joustavan työajan mallia (esim. omien menojen sopimista työaikana, ylimääräisten vapaiden pitämistä)	OOOOO
mahdollisuutta tehdä etätöitä	OOOOO

12. Kuinka tärkeänä sitoutumisesi kannalta koet

1=ei lainkaan tärkeänä 5=erittäin tärkeänä	1 2 3 4 5
edellä kysyttyjä Vapaa-aikaa ja työaika koskevia kysymyksiä?	OOOOO

PALKKAUS

13. Kuinka tärkeänä sitoutumisesi kannalta pidät seuraavia asioita

1=ei lainkaan tärkeänä 5=erittäin tärkeänä 1 2 3 4 5

kiinteää kuukaisupalkkaa	OOOOO
tulospalkkausta	OOOOO
rahallista korvausta (esim. bonukset)	OOOOO
organisaatiolla käytössä olevaa henkilöstörahastoa	OOOOO

14. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia työhön liittyviä luontaisetuja

1=ei lainkaan tärkeänä 5=erittäin tärkeänä 1 2 3 4 5

autoetu	OOOOO
kannettava tietokone -etu	OOOOO
matkapuhelinetu	OOOOO
ruokaetu	OOOOO
liikuntaetu	OOOOO

15. Kuinka tärkeänä sitoutumisesi kannalta koet

1=ei lainkaan tärkeänä 5=erittäin tärkeänä 1 2 3 4 5

edellä kysyttyjä Palkkausta koskevia kysymyksiä?	OOOOO
--	-------

TYÖILMAPIIRI

16. Kuinka tärkeänä sitotumisesi kannalta pidät seuraavia asioita:

1=ei lainkaan tärkeänä 5=erittäin tärkeänä	1 2 3 4 5
avointa työilmapiiriä	OOOOO
omaan toimenkuvaan liittyviä vaikutusmahdollisuuksia	OOOOO
nuorekasta työympäristöä	OOOOO
hyvää työporukkaa	OOOOO
esimiehen läsnäoloa ja läheisyyttä	OOOOO

17. Kuinka tärkeänä sitoutumisesi kannalta koet

1=ei lainkaan tärkeänä 5=erittäin tärkeänä	1 2 3 4 5
edellä esitettyjä Työilmapiiriä koskevia kysymyksiä?	OOOOO

ARVOT

18. Kuinka tärkeänä sitoutumisesi kannalta pidät seuraavia asioita:

1=ei lainkaan tärkeänä 5=erittäin tärkeänä	1 2 3 4 5
yrityksen ja omien arvojen vastaavuutta	OOOOO
organisaation sosiaalivastuuta	OOOOO
organisaation ympäristövastuuta	OOOOO
organisaation arvoja	OOOOO

19. Kuinka tärkeänä sitotumisesi kannalta pidät

1=ei lainkaan tärkeänä 5=erittäin tärkeänä	1 2 3 4 5
edellä kysytyjä Arvoja koskevia kysymyksiä?	OOOOO

20. Minkä edellä tarkastelluista osa-alueista koet sitouttavan sinua eniten organisaatioon?

Valitse vain yksi

☐ Työorganisaatio

☐ Urakehitys

☐ Vapaa-aika versus työaika

☐ Palkkaus

☐ Työilmapiiri

☐ Arvot

21. Mikä on mielestäsi pitkä ajanjakso samassa organisaatiossa?

☐ Alle 3 vuotta

☐ 3-5 vuotta

☐ 6-10 vuotta

☐ 11-15 vuotta

☐ 16-20 vuotta

☐ yli 20 vuotta

22. Uskotko, että sinulle tärkeät sitouttamistekijät muuttuvat ajan kuluessa?

☐ Kyllä

☐ Ei

LIITE 3. Saatekirje

Hyvä Haaga-Helian opiskelija.

Toivon sinulta löytyvän 6 min aikaa vastataksesi tähän kyselyyn.

Olen itse Haaga-Helian Ylemmän AMK -tutkinnon opiskelija, ja tämä kysely on osa opinnäytetyötäni, jossa kartoitan kohta täysipäiväiseen työelämään siirtyvien opiskelijoiden sitoutumisen edellytyksiä työpaikkaan.

Lähetän tämän kyselyn otokselle, joka on poimittu Haaga-Helian opiskelijarekisteristä.

Vastauksesi merkitys on suuri sekä minulle että tulevaisuuden työpaikoille, jotta osaisimme yhdistää paremmin sekä nuorten odotukset että työelämän vaatimukset. Vastausaikaa sinulla on 15.9.2012 asti.

Kiitoksia jo etukäteen ja hauskaa alkanutta lukukautta!

Ystävällisin terveisin

Ulla Heininen

Restonomi (Ylempi AMK) -opiskelija

Haaga-Helia

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Tiedustelut: u.heininen@luukku.com

Linkki kyselyyn